

Gerard Álvarez Monesma

Tarragona i la planificació estratègica: Passat, present i futur.

TREBALL DE FI DE GRAU

dirigit per Antonio Paolo Russo

Grau de Turisme



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Vila-seca

2016

Índex

1. INTRODUCCIÓ	4
2. METODOLOGIA	5
2.1 FONTS DE DOCUMENTACIÓ	5
2.2 ACCÉS A LES DADES	6
3. CONCEPTE: “PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA”	7
4. LA GOVERNANÇA: ADAPTANT UN CONCEPTE EMPRESARIAL	8
4.1 ANÀLISI D’UN CAS DESTACAT.	13
4.1.1 BARCELONA, “CAPITAL CULTURAL MEDITERRÀNIA”: EL REFERENT DEL SEGLE XX.	13
4.1.2 BARCELONA: QUAN ELS TURISTES FORMEN PART DE LA TEVA VIDA.	16
4.2 NOVES INTERPRETACIONS DEL TURISME I LA SEVA AFECTACIÓ.	22
5. CAS D’ESTUDI: TARRAGONA.	25
5.1 DIAGNOSI	25
5.1.1 CONTEXT GEOGRÀFIC	25
5.1.2 ESTRUCTURACIÓ TERRITORIAL I XARXA DE COMUNICACIONS	26
5.1.3 CONTEXT CULTURAL	28
5.1.4 CONTEXT POLÍTIC I SOCIOECONÒMIC.	30
5.2 PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA AL CAMP DE TARRAGONA	45
5.2.1 PLA ESTRATÈGIC DEL CAMP DE TARRAGONA 2006 - 2015	45
5.3 REFLEXIÓ SOBRE EL MODEL TARRAGONÍ: PLA ESTRATÈGIC DE 2022	48
6. CONCLUSIONS	52
7. BIBLIOGRAFIA	54

ANNEXES	57
A. TRANSCRIPCIONS DE LES ENTREVISTES	57
ENTREVISTA AL SR. JORDI CALABUIG TOMÀS	57
ENTREVISTA AL SR. ALBERT ARIAS SANS	66
ENTREVISTA AL SR. OCTAVI BONO GISPERT	83
ENTREVISTA AL SR. AGUSTÍ SEGARRA BLASCO	96
B. INFORMES DE CONSENTIMENT INFORMAT	104
CONSENTIMENT DEL SR. JORDI CALABUIG TOMÀS	104
CONSENTIMENT DEL SR. ALBERT ARIAS SANS	105
CONSENTIMENT DEL SR. OCTAVI BONO GISPERT	106
CONSENTIMENT DEL SR. AGUSTÍ SEGARRA BLASCO	107
C. ARXIU ÀUDIO DE LES ENTREVISTES	108

1. Introducció

Tarragoní de naixement, sóc un estudiant del Grau de Turisme que sempre he tingut la necessitat d'analitzar les accions realitzades per la meua ciutat. I aquesta necessitat correspon a la voluntat de millora i creixement col·lectiu des de la perspectiva local, perquè sigui un referent en allò que desitgi ser, independentment del que fos.

Aquest projecte no tracta de la formulació d'un pla estratègic concret, real o possible ni tan sols si vol apropar. Per entendre la voluntat i la finalitat d'aquest, ens hem de formular una pregunta que s'intueix obvia i previsible; perquè fem les coses com les fem?. És en aquest punt on puc establir i explicar la finalitat real d'aquest projecte, el qual fonamentalment pretén conèixer i analitzar la presa de decisions entorn la planificació estratègica de la ciutat de Tarragona des de el punt de vista gestor.

Per dur a terme aquesta tasca s'estudiarà l'origen i interpretació del concepte de planificació estratègica així com l'adaptació d'aquest a la gestió territorial.

Es fonamentarà aquest darrer punt amb l'estudi d'antecedents sobre la planificació estratègica territorial com el procés realitzat per la ciutat de Barcelona a la dècada dels 90, sent aquest un referent mundial, així com el recentment iniciat per la nova formació de govern l'any 2015, pioner entorn a la interpretació del concepte analitzat i encetant un nou paradigma en clau de governança.

Sovint tenim la creença que tots les accions que es realitzen des de l'ens gestor estan estudiades correctament o bé tot el contrari. És aquesta hipòtesi la que ens du a la següent qüestió formulada: prenem les decisions adequades? O les prenem de forma interessada?.

Totes aquestes preguntes entre d'altres s'analitzaran en aquest projecte i si s'escau marcar les claus per la correcta presa de decisions i com s'hauria d'afrontar un hipotètic futur pla estratègic per Tarragona, aquell que digui d'on venim i on volem anar.

2. Metodologia

Per a la realització de la investigació utilitzarem tècniques qualitatives que ens permetran percebre i analitzar les opinions de diferents experts i referents relacionats amb el turisme, la planificació estratègica i la gestió de destinacions.

Les unitats d'anàlisi són per una banda el concepte "planificació estratègica" així com la seva interpretació i aplicació en casos reals, i d'altra banda la presa de decisions estratègiques en clau de destinació turística de la ciutat de Tarragona.

El tractament de les dades constarà de la combinació de l'ús de dues tècniques de generació de dades:

- **Tècniques orals:** Mitjançant entrevistes en profunditat, utilitzarem aquesta tècnica per obtenir informació directa dels experts.
- **Tècniques textuais:** A partir d'articles d'opinió o investigació i possibles documents oficials relacionats amb les unitats d'anàlisi.

2.1 Fonts de documentació

La documentació d'aquest estudi ha estat planificada, però es manté oberta a imprevistos ja que existeix la necessitat de profunditzar i per tant existeix la possibilitat d'accedir a noves fonts informatives no planejades.

L'estratègia per obtenir aquestes dades es fonamenta en l'adaptació a mesura que sorgeix la informació i alhora adaptant-me per programar les següents passes. (Treball en viu).

Així doncs la font prové de realitzar un estudi fonamentat en l'opinió de diferents informadors amb la següent representació:

- **Sr. Jordi Calabuig Tomàs:** Tècnic i assessor en projectes de planificació estratègica i territorial així com en gestió de destinacions.
- **Sr. Albert Arias Sans:** Director/Coordinador en la realització del nou Pla estratègic de Barcelona 2015 – 2030.
- **Sr. Octavi Bono Gispert:** Director del Patronat de turisme de la Diputació de Tarragona.

- **Sr. Agustí Segarra Blasco:** Catedràtic d'economia aplicada de la Universitat Rovira i Virgili i Director del Pla estratègic del Camp de Tarragona 2015.

- **Sr. Magí Seritjol:** Director del festival "Tarraco Viva" i expert en gestió cultural.

Per poder accedir als diferents informadors es realitzarà una sol·licitud formal al subjecte en qüestió o al responsable de l'entitat pertinent.

2.2 Accés a les dades

Les dades de caràcter oral han estat obtingudes mitjançant entrevistes personals amb cada un dels subjectes descrits a la mostra.

El primer contacte ha estat via correu electrònic amb les entitats que representen o en algun cas de forma directa per tal d'informar sobre el cas d'estudi i la motivació així com el contingut de l'entrevista.

Es varen obtenir respostes afirmatives en tots els casos, però per motius relacionats amb la tasca professional del Sr. Magí Seritjol, l'estructuració i el "timing" del propi estudi no ha estat possible la realització d'aquesta entrevista.

Cal destacar la predisposició i la voluntat de tots els entrevistats afegint que en cap cas varen vetar les possibles preguntes (annexes) fet per el qual es va poder desenvolupar l'estudi sense cap inconvenient.

En el cas de les dades de caràcter escrit, han estat obtingudes a partir de la recerca personal mitjançant informació escrita i publicada en articles i revistes professionals, tesis universitàries

3. Concepte: “Planificació estratègica”

Per entendre aquest concepte és essencial contextualitzar-lo i analitzar la seva evolució en consonància amb la comprensió sobre el pes de la participació dels agents econòmics i socials dels indrets i/o les empreses privades en els diferents projectes comuns.

En el sentit més clàssic del concepte, **planejar**, sempre ha estat entès com un procés d'anàlisi i previsió de problemàtiques i el plantejament del medi per solucionar-los.

Tradicionalment podem definir aquest amb la execució de tres fases:

- Fase “Ex-ante”: Anàlisi i formulació de previsibles problemàtiques.
- Fase “Recurrent”: Definició i realització del medi per solucionar-les.
- Fase “Ex-post”: Anàlisi de l'impacte del projecte realitzat.

Aquest concepte tradicional evidencia fonamentalment una gran rigidesa per la solució dels problemes exposats.

És al segle XIX, entre la dècada dels 60 i els 70 quan s'evoluciona la comprensió del concepte en clau d'estratègia, apareixent tot just per la rigidesa del procés i la manca de llibertat de moviments de la que disposa la persona o la organització gestora del procés. És en aquest moment quan es bateja aquest nou procés amb el concepte “planificació estratègica”.

La planificació estratègica dóna nom al concepte de planificació des de una perspectiva global que permet l'administració desitjada d'un procés. A més a més aquest model administratiu permet visualitzar de forma esquemàtica el procés i l'estat del projecte.

Aquesta respon a les preguntes essencials per les quals s'ha realitzat o s'ha de realitzar un procés, un projecte: Qui som?, Que fem?, Que volem fer?, Quines problemàtiques existeixen actualment?, Quina repercussió o efecte volem aconseguir?.

Fonamentalment, aquestes preguntes ens reporten unes claus, uns conceptes imprescindibles per planificar:

- Quin és l'**objectiu** d'aquest projecte.
- Com s'aborda la **consecució** de l'objectiu.

- **Qui i quan** realitzarà les tasques necessàries per la realització del projecte.

Aquests conceptes posteriorment han de proporcionar les bases, els paràmetres en els quals fonamentar el projecte (Pla estratègic).

S'ha d'entendre aquest concepte com una inversió de recursos en clau de futur, per això anteriorment i durant el procés cal resoldre enigmes com:

- En quin moment s'han de fer els passos per complir les etapes establertes?
- Quan duren les etapes o fins i tot el projecte?

És en aquest punt quan s'ha de contemplar i decidir quins agents han de participar en la realització i procés del projecte, ja que aquests influiran notòriament en el procés de disseny, realització i posada en funcionament del mateix.

El concepte no guarda complexitat en si mateix, ja que és tan sols un model de reflexió futura basada en el passat i el present, ara bé requereix d'una mirada ampla, serena i altruista personal en benefici d'un conjunt o una finalitat.

4. La governança: adaptant un concepte empresarial

La necessitat d'aixecar el cap i optar per un camí diferent al que estem acostumats és una acció de valentia.

Segurament aquesta fou una de les reflexions que varen fer els membres de la societat durant la segona meitat del segle XX quan van decidir que el model manufacturer de les seves ciutats era obsolet o simplement no era ja tant interessant com en el passat. Degut a aquesta transició global, cal recordar que aquestes són produïdes per una necessitat existent de canvi (Crisis de l'energia de 1973) i la voluntat política i social per realitzar-ho, naixia el concepte de ciutat "post-industrial" i un nou sector per explorar, els serveis.

S'evidencia ràpidament una alta competitivitat entre les "urbs" més desenvolupades social i econòmicament i per tant la necessitat d'actualització i posicionament públic constant. Els vells cors de les ciutats passen a ser l'objectiu dels gestors d'aquestes noves màquines de facturar per tal de connectar el visitant amb el petit retall atractiu, diferent possiblement, el més genuí

del que disposen, així com la possibilitat d'utilitzar les extensions de la ciutat en el extraradi com a noves possibilitats de mercat, naixien els nous districtes financers en ciutats industrials.

La transformació d'una ciutat industrial requereix d'un gran esforç econòmic i la dotació de grans projectes d'estructuració i rehabilitació urbana que possibilitin noves xarxes de comunicació (infraestructures) per connectar els nous districtes moderns i globals amb el vell cor i atractiu centre de la ciutat.

La necessitat d'exploració, dinamisme i consum urbà del turista i la possibilitat d'oferir una gama de productes i serveis il·limitat obre les portes al turista internacional amb un major poder adquisitiu i per tant una major despesa, que de retruc obre un nou paradigma al concepte de transició social i urbana analitzat: el boom del treball.

El sector serveis requereix sobretot i en gran mesura de recursos humans, i fou en aquest moment una gran oportunitat per incloure en el procés de transició urbana les majories excloses fins aleshores de la dignificació del treball, la dona, els joves amb necessitat de cobrir despeses d'estudiants, les minories ètniques i socials, i tots ells amb una gran necessitat experiència que no seria mai adequadament remunerada. Això sí, el turisme és un sector inclusiu, que produeix i proporciona ràpid.

El turisme urbà creix desmesuradament i fomenta l'activitat econòmica d'una forma més global, degut a la seva naturalesa inclassificable en termes de motivació ja que connecta i engloba moltes activitats fins el moment no contemplades.

Així doncs, el negoci era rodó, el turisme proporciona noves eines de desenvolupament urbà i territorial als gestors que alhora poden fomentar el treball a les classes més baixes de la piràmide social. Tot i que les ciutats possiblement no contemplessin en si mateix el concepte de "turisme urbà" l'arribada massiva de turistes fomenten les inversions externes, la promoció i la publicitat de la ciutat.

El producte és innovador, atractiu i estableix un nou recorregut virtuós pel sector i les ciutats post-industrials, ja que el turista valora positivament que no sigui un espai construït per l'activitat com els existents en aquells moments (les urbanitzacions de sol i platja o fins i tot les estacions d'esquí i els seus equipaments o les zones rurals). A més a més els gestors i experts

del sector tenien la certesa que a major satisfacció del turista, la repercussió en clau d'inversió externa seria major. La transició havia arribat, es tancava el cercle.

Foren les grans ciutats de primer ordre com Londres, Berlín, Nova York o Sydney les pioneres que amb l'èxit conquerit ràpidament foren el mirall per les grans ciutats de segon nivell com Rotterdam o San Francisco entre d'altres.

Posteriorment, la situació cridà l'atenció de les múltiples ciutats mediterrànies que degut a la manca d'economies globals i a la gran propietat monumental històricament adquirida, podien oferir el mateix concepte amb un major valor cultural. Aquestes però, no varen poder fer la transició urbana radical que si varen poder fer les ciutats post -industrials per excel·lència degut al seu major recurs, el patrimoni i la impossibilitat legal de modificar el llegat històric adquirit.

En aquest cas, les ciutats mediterrànies no contemplaven el turisme urbà com una opció de negoci en clau d'inversió externa amb un baix cost de recursos humans degut a la marginalitat dels futurs treballadors, sinó, més bé tot el contrari, el turisme i la excel·lència històrica era el valor afegit i per tant la situació heretada era un pretext immillorable per establir un nou mercat a les zones costeres del mediterrani.

El concepte de governança neix sota la necessitat requerida per les ciutats alhora d'innovar en la gestió del producte. No serveix enderrocar, re - estructurar i rehabilitar, sinó que és necessari planificar els passos a donar per tal d'obtenir impactes a gran escala dins l'entorn d'alta competitivitat esdevingut.

Però tot tindria un cost, sota el braç del nou model de gestió apareix la necessitat de dotar de poder a les figures inversores que possibiliten les noves formules d'enginyeria urbana. No hi havia interès només en realitzar l'activitat econòmica amb major projecció del moment, sinó que existia la possibilitat de posicionament i establiment de marques i imatges corporatives en un context global.

Confinar i compartir les estratègies mútues entre el sector públic i el privat, va ser primordial per dur a terme aquesta transició cap un nou paradigma complex, necessitat de grans inversions econòmiques i de "mega projectes" d'estructuració i rehabilitació urbana que permetrien una transició "dolça" i "possible" econòmicament.

El procés tècnic que va permetre la posada en pràctica de tot aquest marc conceptual ha estat la planificació estratègica, que durant la dècada dels anys 80 va fer d'aquest el marc dominant per a la planificació de la estructura urbana i la seva gestió. La planificació estratègica ha esbossat un nou tauler de joc sobre la governança i legislació referent a la presa de decisions seguint un teixit estratègic entre els actors públics i privats (Corporacions i l'administratiu) que desenvolupà nous mètodes de finançament i la generació de suport social per tal d'emascarar el conflicte entre la presa de decisions passades i les actuals, les quals eren contradictòries.

La solució global i completa sobre el marge d'actuació de la planificació estratègica ha estat la formació de legislació i normatives produïdes arrel de la documentació estratègica, així com la capacitat comunicativa que canalitza la normativa a la societat. Per aquest motiu, existeix la tendència entre els experts més crítics que consideren la planificació estratègica “*un concepte de pensament únic*” que augmenta les diferències socials i proporcionen el control democràtic a les entitats privades extraient-les així de les mans del poble.

McCann argumentà que els medis de comunicació juguen un paper de “*divulgació normativa*” realitzant judicis públics sobre quines són les polítiques correctes en l'àmbit econòmic així com la política general, a més a més hauria de mantenir un caràcter imparcial i central sobre els aspectes tractats.

El discurs més liberal o neoliberal implica directament un procés contractual entre les corporacions i la gestió de la planificació estratègica, afegit a la tasca inequívoca que facilitava coalicions polítiques així com divulgar i fomentar el discurs entre els mitjans en relació a aquests esdeveniments.

L'objectiu principal de les destinacions urbanes ha estat l'ocupació de masses temporals, però també beneficia la comercialització de productes d'origen local, augmenta el flux comercial i posiciona aquesta en un context de competitivitat global. Aquest fet obliga actualment que la planificació estratègica esdevingui clau per cobrir noves oportunitats de mercat i atraure nous inversors de caràcter global, fomentant la millora competitiva dels recursos humans i naturals que en alguns casos es fonamenta sota el paraigua populista de la sostenibilitat.

“La planificació és necessària o d'utilitat?”

Tot i que pugui semblar el mateix, no ho és. Quan vaig auto formular-me aquesta qüestió vaig pensar en si realment l'essència de la planificació estratègica era “vital” pel correcte o adequat desenvolupament d'una entitat o territori.

Automàticament vaig concloure que, ¡indubtablement sí!. Quan realitzes una acció, qualsevol de la vida quotidiana, la realitzes amb un procediment i amb una finalitat i evidentment això és estratègia, segurament interioritzada, però definitivament fem les coses per alguna raó.

Durant la redacció d'aquest projecte s'han realitzat fins a 4 entrevistes amb experts en aquest àmbit, i tot i els meus dubtes vaig llençar la pregunta igualment que jo l'havia formulat: És útil la planificació estratègica? I també és necessària? En un primer moment podria semblar una qüestió senzilla, de resposta curta, directa i sense gaire marge pel dubte, o sí o no.

Però la meva sorpresa fou, que tot hi haver-hi consens, si hi ha marge pel dubte, els dubtes existeixen. Realment pot semblar una afirmació estúpida i desinformada, però aquesta és la meva particular extracció d'una resposta senzilla, directa sense dubtes: és imprescindible, però amb matisos. El matís és senzill, no és el que ni el com, és el qui i el perquè.

¿Per on passa el futur de la planificació estratègica?

Es pot pensar que el concepte ha evolucionat al llarg dels anys, la simplicitat del mateix impossibilita el fet. La qüestió ni tan sols cau sobre la interpretació del document en la seva essència, ja que repetidament formula i respon les mateixes qüestions.

En canvi si considero que l'aplicació del concepte del mateix a evolucionat o està a punt de fer-ho. La situació actual de globalització comporta una necessitat imperiosa d'evolució, si pares t'estanques, el que ahir era un negoci productiu avui pot ser obsolet i aquest fet fa que existeixi una evolució en la planificació estratègica.

Com va afirmar el Sr. Jordi Calabuig (2016) durant l'entrevista que personalment vaig realitzar; *“Va haver-hi un moment que els plans estratègics eren imprescindibles, després, com que tothom els tenia fets semblava que ja no eren tant útils i es va passar molt a fer plans d'actuació – deixa't d'estratègies, anem a parlar d'actuacions.- Jo crec que molts d'aquests plans operatius, que no estaven fonamentats en una estratègia, ens han estat poc útils, poc eficients.*

Si? Jo crec que hi ha una recuperació del concepte o de la necessitat de fer una planificació involucrant als agents del territori”.

Existeix la necessitat de fer les coses de forma inclusiva, de consens permanent que alhora possibilita un document elàstic i adaptable a situacions canviants, que en el context actual són constants.

4.1 Anàlisi d'un cas destacat.

La planificació estratègica no és un concepte innovador ni tan sols un concepte actual. Molt més implementat i reconegut anteriorment fou en la dècada dels 90 quan aquest concepte va viure els seus anys daurats.

Aquesta situació ens permet revisar la realitat del projecte, la seva evolució i en molts casos la seva repercussió. I és aquí on trobem la clau del futur de la planificació, ja que l'acció revisora ens permet re-formular aquest concepte així com la seva execució. Per això, tenint en compte la finalitat i l'objectiu d'aquest projecte s'analitzarà el cas de Barcelona, referent en l'àmbit de la transició “post-industrial” que ha vist créixer el seu “producte” fins a fites que possiblement no es contemplassin.

4.1.1 Barcelona, “capital cultural mediterrània” : El referent del segle XX.

Ciutat històrica amb un llegat cultural envejable, Barcelona ha construït durant els darrers vint anys un imperi cultural urbà, alhora que ofereix l'antic “còctel” de sol i platja. La Ciutat Vella, incloent els barris del Born, el Raval, i com no la icònica Rambla de Catalunya, s'afegeixen a l'oferta tradicional restaurada del concepte més massiu: La Barceloneta, el sol i la platja.

Aparentment ningú dubtaria de la existència històrica de la ciutat moderna i la societat oberta que avui dia tots coneixem, tot i això Barcelona fa menys de tres dècades era gairebé tot el contrari.

Per aquest precís motiu, Barcelona, és el referent mundial pel que fa al model de gestió i estil de governança que ha exercit els darrers anys. Aquesta a provocat diferents processos de modernització en el que es contemplaven re – estructuracions urbanes profundes, com

l'estructura poligonal icònica de la ciutat o els nous nuclis en forma de satèl·lits urbans. Posteriorment, la organització dels celebres Jocs Olímpics del 1992, Barcelona va emprendre la difícil tasca d'encetar una transició entre la Barcelona industrial i la Barcelona modernista actual. La transformació dels espais actualment rehabilitats en un context diferent va permetre la regeneració d'espais obsolets com els molls de costa, que actualment comparteixen l'ús propi amb usos comercials i d'oci, les xarxes de comunicació interna i fins i tot nous espais residencials.

Sens dubte, els Jocs van marcar una fita històrica en l'esport, però sobretot en l'esdevenir d'una ciutat, d'un país deprimat que volia obrir-se al món. *“Podem dir que existeixen dues Barcelones, una abans dels Jocs olímpics i una després dels jocs”* (Agustí Segarra en declaracions en l'entrevista realitzada). Però no tota la societat barcelonina estava convençuda de l'èxit de l'operació Barcelona'92 i la miraven amb recel per les incomoditats derivades de les obres interminables. Aquestes finalment van deixar pas a l'expectació i el positivisme de la ciutat.

L'èxit turístic immediatament va situar Barcelona en el context de competitivitat mediterrani on ciutats històriques com Roma o Atenes, ara passaven a ser competència directa en el “desitjat” turisme massiu.

Francisco López Palomeque, expert professor de la Universitat de Barcelona i coneixedor de la situació va realitzar la següent afirmació en l'article “La estratègia del turisme metropolità: El cas de Barcelona”: *“La Barcelona renovada no ha resolt de manera satisfactòria les contradiccions de la seva estructura social, que tenen a més una dimensió espacial, ni totes les necessitats urbanístiques però, sens dubte, sí que ha millorat substancialment les seves condicions ambientals, les seves condicions de vida amb la incorporació - ració de l'obra olímpica. Això ha propiciat la seva conversió en un escenari d'oci i recreació per als barcelonins, però també per als forasters. L'atracció incrementada sedueix al món dels negocis ials turistes, i això ha estat un fet constatat durant la preparació dels Jocs Olímpics, en la seva celebració i en la fase actual post-olímpica.”*

Actors principals de la gestió turística actual de la ciutat Barcelona com és el Sr. Albert Arias (2016), Director i Coordinador del nou pla estratègic de turisme (PET 2016) de la ciutat de Barcelona, critiquen que el Pla estratègic sorgeix principalment com la *“justificació per omplir els hotels construïts arrel dels Jocs Olímpics”* entenent que existia una connexió directa entre

la redacció del pla amb el consorci signat entre la patronal i la cambra de comerç en benefici del gremi hotelier de la ciutat.

L'arribada d'inversors estrangers, a la ciutat comtal en forma primerament d'entitats hoteleres amb poder adquisitiu per afrontar la conquesta d'un nou mercat al sud d'Europa, no va ser benvinguda per tots els sectors, curiosament per qui posteriorment seria el gran beneficiat d'aquesta operació, el turístic amb el gremi d'hotelers al capdavant. Tot i les reticències inicials, tal i com afirma el Sr. Albert Arias *“Eren reticents absolutament a tot i no estaven d'acord amb el pla estratègic hotelier però després van veure que els hi anava molt bé que quant més millor, a més de que després controlaven els altres elements de promoció i comunicació que va ser turisme de Barcelona”*.

Tot i això cal destacar de les seves paraules la justificació d'aquestes accions segurament propiciades per el context de globalització i posicionament turístic del moment, afirmant que *“Barcelona era una ciutat llaminera en una indústria a tirar endavant i per tant té una lògica de promoció turística, per tant ensenyar a fora el que tens a dins i un cop a dins treure benefici de la estada, seria estrany que no s'hagués fet així, ja que es va fer a tot arreu”*.

Per tant Barcelona tot i seguir un model propi de transició guardava una relació directa amb l'origen del concepte de governança i de transició post – industrial a les capitals mundials: la inversió per un gran projecte i la posterior justificació per potenciar l'arribada de turistes massius en un concepte urbà, afegit en aquest cas al tradicional sol i platja.

La problemàtica de la ciutat de Barcelona sorgida per aquest model de gestió, afirmada per la totalitat dels experts consultats en aquest projecte, ha estat la inoperància política davant de l'èxit turístic conquerit durant dues dècades i que fins a l'actualitat any rere any augmenta les seves xifres. (Albert Arias). *“la deixadesa política que ha permès un model de negoci basat en la promoció turística i no de la prestació de serveis, pel que fa que tota la demanda sigui captiva dels seus clients, han teixit una xarxa clientelar molt beneficiosa per Turisme Barcelona però que la ciutat se n'ha penedit alhora de buscar alternatives”*. Fins i tot es poden completar amb altres afirmacions com la del Sr Jordi Calabuig *“Jo crec que estava relativament gestionada però Barcelona va caure com tots els territoris amb el parany de la bombolla immobiliària. També el creixement del turisme hauria d'haver-se controlat una mica i no tant amb el volum si no amb el comportament, els fluxos i la mobilitat dels turistes, així i tot la gran*

crisi probablement ve d'un fet no previst en els plans estratègics, que és l'esclat del turisme col·laboratiu.

Al cap i a la fi el turisme ha estat la gallina dels ous d'or durant més de vint anys a la ciutat, però el llegat obtingut vist amb perspectiva és un “monstre viu” que s'adapta als canvis amb major facilitat i rapidesa de la que ho poden fer els agents de la ciutat. La existència d'una manca d'agilitat per part dels gestors públics de Barcelona ha estat definitivament clau en el esdevenir de la situació de controvèrsia social actual. (Jordi Calabuig) *“En tot cas, ha estat un element sobrevingut però el pla estratègic de Barcelona no és només un document, és un procés que està viu que és permanent i que aquí sí que haurien d'haver posat les alarmes abans, abans de que esclatés el problema”.*

4.1.2 Barcelona: Quan els turistes formen part de la teva vida.

L'èxit aclaparador d'un model de gestió sovint provoca una conseqüent ceguera als agents vinculants del territori en qüestió.

El turisme ha entrat en el segle XXI en un nou paradigma on la relació entre el turista i el personatge local està totalment lligada sota el paraigües urbà. Cada cop existeix més la necessitat de viure el turisme com una acció d'integració social que en essència i ben gestionat podria aportar a la societat local aspectes tant positius com la desaparició de productes i serveis “típicament turístics”, però que de rebot esbossa una problemàtica major, la necessitat d'usos d'espais i recursos locals. Aquest fet produeix un col·lapse urbà que recau directament sobre els més dèbils del tauler, la societat.

El Turisme d'altra banda i en controvèrsia amb l'afirmació anterior, s'entén com un element dinamitzador de les macroeconomies territorials ja que provoquen un impacte directe sobre les “exportacions” de productes i serveis locals, i en clau de microeconomia a les destinacions en sí mateixes que viuen d'un sector productiu que depèn de les necessitats del consumidor. Aquesta il·limitada necessitat d'adaptació al consumidor s'ha traduït en una transformació urbana dels espais típicament socials en benefici de l'ús turístic, el qual impossibilita el natural desenvolupament d'una societat que veu així afectada la seva vida quotidiana més enllà dels espais típicament creats per l'ús turístic.

És el cas de Barcelona, la capital de Catalunya considerada per molts experts la capital cultural europea i del mediterrani es alhora per molts estudiosos el model de gestió més exitós del darrer segle pel que fa a la transició entre la passada Barcelona industrial i la moderna i turística ciutat comtal actual.

Després d'una època daurada de creixement i desenvolupament social i econòmic, esclatà una gran crisi econòmica produïda per un sistema extremadament capitalista basat en un boom urbanístic descontrolat, que es traduí en una “fallida” financera que va provocar la intervenció pública de les entitats bancaries a nivell internacional per fer front a una imminent fallida econòmica.

Premonició o realitat: Pla estratègic BCN 2010 – 15

En aquest context social i econòmic l'Ajuntament de Barcelona en el seu Programa d'Actuació Municipal (PAM 2007-2011) va acordar l'elaboració d'un nou Pla Estratègic de Turisme, encarregat a l'entitat “Turisme de Barcelona” la realització del mateix.

El grup de treball, l'Oficina del Pla, que ha treballat amb autonomia i suport de l'administració municipal i el consorci Turisme de Barcelona. L'estructuració d'aquest es va organitzar en funció de tres òrgans principals: Comitè Tècnic, Consell d'Assessors i Consell Directiu, que han garantit el desenvolupament del mateix.

Inicialment, el gabinet es va comprometre a conduir el procés de reflexió entre els conceptes “turisme” i “ciutat”, en dos grans objectius:

- *“Afavorir la millora de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona”.*
- *“Millorar l'encaix del turisme a la ciutat”.*

L'equip de treball mostrava de forma pública un conjunt d'idees i convenciments relatius al turisme i a la gestió de la ciutat que es van incorporar a fer del Pla Estratègic:

- *“Concepció unitària dels termes turisme i ciutat, assumint que no es pot concebre una realitat independent de l'altra, sinó que ambdues es construeixen mútuament”.*

- *“Consideració del turisme no com un mer sector econòmic, tancat i independent, si no com una realitat clarament transversal, incardinada a la ciutat en les seves diverses facetes econòmica, territorial, social i cultural”.*
- *“La visió territorial del fenomen turístic esdevé una premissa conceptual bàsica i del tot imprescindible a l'hora d'entendre i actuar, ja que les implicacions territorials (des del punt de vista administratiu, geogràfic o de representació conceptual), tenen una gran implicació en el model de gestió i actuació turístic”.*
- *“Assumpció del paper rellevant de la ciutadania en el desenvolupament del turisme a la ciutat: els barcelonins no són actors d'un simple escenari estàtic, sinó participants i creadors actius de la ciutat, i per tant, del turisme. La salut de l'activitat turística a la ciutat passa pel benestar de la seva població, que ha de ser causa i efecte del bon desenvolupament turístic de Barcelona”.*
- *“Finalment, i tenint en compte el marc econòmic i sociocultural de les grans ciutats occidentals del segle XXI i les dinàmiques globals en què estan immerses, sembla lògic entendre que els visitants que es reben en els grans centres urbans com Barcelona s'escapen del concepte clàssic de turista; els motius d'atracció van de l'oci al negoci, passant per la salut, la formació o la cultura, entre molts altres, raó per la qual la figura de visitant és, per definició, algú que supera el prototip de turista. Els visitants de Barcelona són avui ciutadans temporals de la ciutat”.*

La utilització d'un major nombre de participants fou una clara intenció de com seria la direcció teòrica d'aquest nou model de pla estratègic a la ciutat comtal i al mateix temps que confirmava la importància de comptar amb la implicació i participació social. En aquest sentit i després de sis “focus group” es varen determinar els aspectes clau del turisme a Barcelona: La relació turisme – ciutadania, la diversificació territorial, les infraestructures i mobilitat urbana, la imatge turística, la professionalització i la gestió i model de turisme.

El Pla comptava amb l'aportació dels anomenats “Grups de Treball Tècnic” que tenien com objectiu l'anàlisi i diagnosi dels aspectes específics de l'activitat turística a la ciutat. Les aportacions d'experts, professionals així com la implicació d'institucions públiques com el

Consell Econòmic i Social de Barcelona, van ser factors clau per definir les “línies transversals” del projecte. La realització de les Comissions de treball, que van tenir lloc durant els mesos d'abril i maig del 2009, va centrar els esforços del Pla Estratègic en la seva primera fase; la diagnosi estratègica. En aquesta tasca, de nou es va buscar una alta i diversa participació de persones vinculades a la ciutat i al turisme de Barcelona i Catalunya, per tal d'obtenir una mostra major d'opinions per fonamentar el diagnòstic.

A principis de 2010, l'Alcalde de Barcelona Jordi Hereu i Boher i el President de la Cambra de Comerç de Barcelona, presentaven una síntesi del futur Pla estratègic de la ciutat on s'exposava el “Model de ciutat”, “la Visió TurismeBCN2020”. el “Model turístic barceloní”, així com els Reptes del turisme a Barcelona.

“El model de ciutat somiat”

El model de ciutat dissenyat, en la seva presentació, assegurava que el model reunia les principals línies definitòries de la Barcelona futura: *“El turisme era una activitat que havia d'encaixar naturalment a la ciutat, alhora que l'ha d'ajudar a créixer i desenvolupar-se d'una manera constructiva i positiva en tots els nivells possibles. És en aquest sentit que el Model turístic ha d'induir i ajudar a desenvolupar en el Model de ciutat desitjat, i viceversa”*.

“Reptes futuribles”

Acompanyant el model de gestió i ciutat, l'alcalde de Barcelona, prometia la sèrie de reptes proposats per l'administratiu en clau de futur:

- I. La desconcentració territorial de l'activitat turística
- II. Una nova “governança” i/o gestió del turisme en clau de ciutat i el seu entorn territorial
- III. Generació de complicitats amb la societat i les institucions
- IV. Lideratge i millora competitiva de la destinació i de les activitats relacionades amb el turisme

“La missió”

El redactat preveia una visió futura de Barcelona que presumiblement no estaria allunyada de l'actual situació:

"Al 2020, Barcelona segueix essent reconeguda com la destinació turística més dinàmica i vibrant de la Mediterrània i una de les principals del món, i s'ha consolidat com una destinació que va molt més lluny dels seus límits administratius.

És una ciutat on el turisme està totalment encaixat en la seva dinàmica econòmica, comercial, social i cultural, i on la ciutadania reconeix als visitants de tota mena com uns ciutadans (temporals) més. El caràcter hospitalari dels barcelonins fa que sigui una ciutat volguda, amable i diferent.

Una ciutat metropolitana que es distingeix per la seva sostenibilitat ambiental, per la seva excel·lència en el servei, per una continuada capacitat de sorprendre i per la novetat de les seves propostes. La cultura, la creativitat i el coneixement són motors de la ciutat i la seva territori.

La ciutat real, la seva identitat i el seu dinamisme són la base del seu atractiu i no hi ha lloc per als "guetos" ni per als barris exclusivament turístics.

L'activitat turística segueix contribuint a l'èxit de Barcelona i ho fa afavorint la millora de la qualitat de vida i la cohesió social dels seus ciutadans, al manteniment i creació de nous equipaments, a l'èxit d'altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món".

Aquest fou un dels molts plans estratègics proposats, dissenyats, redactats i presentats en societat que mai varen veure la llum.

La explicació es més que senzilla, obvia. La des-contextualització i la ràpida obsolescència de la diagnosi a causa de la crisi financera i política varen dur el Pla estratègic de Barcelona al calaix del següent alcalde, per si parava la tempesta i podien treure de nou el paraigües.

La necessitat d'ocupació laboral provoca de nou que la vella política realitzi una presa de decisions igual de vella, potenciar el turisme en un país fortament dependent del turisme, oblidant-se de tota la redacció estratègica anterior. Les noves tendències "d'integració turística social" i l'aparició de noves eines d'informació 2.0 possibilitaren nous paradigmes en la base del turisme urbà: el turisme col·laboratiu.

És en aquest moment quan a la ciutat Comtal, ciutat fortament afectada per aquest nou model d'intermediació de l'allotjament privat, comença a gestar la necessitat social d'esdevenir canvis

pel que fa a la gestió turística a nivell del govern municipal. L'any 2015, en motiu de les eleccions municipals, aconsegueix arribar al poder una coalició de moviments cívics basats en les noves problemàtiques socials "Barcelona en Comú" liderada per Ada Colau, una "no-política" i activista social.

La que fou alcaldessa posteriorment emprèn una de les campanyes electorals més potents basada en una forta crítica del model turístic actual de la ciutat, i la proposta d'actuació urgent en vies d'emprendre noves actuacions per resoldre els problemes més evidents que es deriven del turisme i que afecten de manera directa al veïnatge. Entre d'altres, la motivació més destacada de la nova formació és la proposta d'un nou model de ciutat que solapi dins un mateix projecte la cohesió social, mitjançant la implantació d'una nova gestió de control de la comunitat sobre la ciutat.

El director del nou Pla director de la ciutat Comtal, el Sr. Albert Arias afirma en declaracions fetes en una entrevista personal: *"Fent retrospectiva és molt més fàcil que en aquell moment, segurament era una bona idea, però el que si que sé, és que no ho faig com s'havia plantejat fins ara"*.

El nou discurs polític-social que exposa la formació de govern sobre el turisme a aconseguit sensibilitzar l'opinió pública de la societat barcelonina, mitjançant fonamentalment els seus mecanismes de participació ciutadana, tot i que la oposició força una imatge de Barcelona en Comú en contra del turisme i els obliga a desdir-se de les seves declaracions. Les dades absolutes de la ciutat comtal parlen per sí mateixes; del desconeixement absolut mundial a ser un referent turístic de primer nivell competint amb el líder europeu, Londres. Els mitjans de comunicació locals són crítics amb el nou govern i han obert escenaris de debat basats en temes tabú com: el creixement econòmic i les condicions laborals.

Existeix llavors una intenció de perjudicar el sector turístic o gestionar aquest amb noves eines?

En aquest sentit, segurament, el major problema que s'afronta a l'actualitat és la situació d'autodestrucció social que ha assolit la gestió turística en grans destinacions en benefici de la pluja indefinida de visitants i d'inversions que va deixar el model de gestió anterior.

4.2 Noves interpretacions del turisme i la seva afectació.

El turisme actualment és objecte de debat, degut a la controvèrsia produïda per l'herència del creixement descontrolat de les trames urbanes dedicades al sector serveis. I és així ja que aquest sector s'escau com un mercat que possibilita el creixement econòmic local i territorial. Aflora la necessitat d'aturar el rellotge del "desenvolupament" i valorar la transformació urbana i de la societat que provoca el model actual, cada cop més allunyat de les necessitats reals de la seva societat. L'intrusisme turístic en la vida quotidiana de la societat receptora, el desgast pel past dels temps de recursos culturals, patrimonials i ambientals, així com els impactes sobre la vida dels veïns de la ciutat i l'accés d'aquests a serveis quotidians, comuns del dia a dia a provocat alteracions en la identitat de la mateixa societat.

Aquest fet a encetat un intens debat entre els diferents agents participants sobre la necessitat o no de modificar la visió i la interpretació del model productiu actual. En el centre de les mirades de tots es centra actualment la direcció que ha d'emprendre la interpretació sobre la planificació estratègica urbana i territorial. Com a qualsevol debat existeixen diferents posicions i visions de la situació, la política, la societat i el sector privat. Però en aquest cas, existeix un factor afegit que influeix de forma inequívoca l'opinió pública, la premsa.

El missatge de la premsa està actualment defensant la necessitat de disposar d'elements econòmics que beneficiïn la societat, el treball i la dignitat que aquest aporta. Els vells missatges que anuncien l'eterna profecia sobre l'impuls etern i necessari del sector privat per proveir al poble de dignitat laboral, segueixen existint entre la política, que alhora, exerceix la pressió evident als mitjans de comunicació per no alterar a la "nostra gallina dels ous d'or", el turisme.

D'altra banda, la necessitat real existent entre la societat de disposar d'un sistema econòmic exitós que faciliti l'anhelat Estat del benestar, produeix el lògic missatge polític populista, d'ambdues direccions. Per últim, el sector privat, beneficiat històricament per la vella política i el tradicional sistema exitós capitalista, que clama el cel per la possibilitat de veure reduït el seu particular Estat del Benestar. Sigui com sigui el debat, més o menys populista, el que és clar i meridià és la necessitat de projectar amb una finalitat i participació diferent. El temps del dictat a dit i mirar sempre a la mateixa direcció s'ha d'acabar, i és que el turisme ha entrat en un nou paradigma mai viscut. La interacció entre el turista i l'entorn anteriorment mencionada ha entrat en una situació límit degut a la manca de gestió per part dels organismes públics, més centrats en la "prosperitat i el creixement" i no en la sostenibilitat del sistema.

“¿Que ha de tractar la planificació estratègica en aquest nou paradigma?”

Seria un error considerar que aquesta eina tant bàsica hauria de contemplar noves formules d'interpretació. La planificació estratègica és i serà una eina de projecció futura sobre una situació actual. En canvi si es situa en el centre de totes les crítiques la estructuració dels equips de gabinet, les tècniques de recollida d'informació així com la gestió dels redactats estratègics.

Després de l'èxit demostrat per les “velles polítiques” i del seu “modus operandi”, queda més que referendat que és necessari un canvi amb una major participació dels agents vinculants. Les claus futures són:

- Major **participació** dels agents vinculats al territori i un major pes en la presa de decisions pel que fa a les inversions que hauria de fer front el territori. *“Al final es tracta de fer simètrics els espais de deliberació, fins ara em tingut una tendència d'anar cap al privat, una passivitat del tècnic i una connivència dels experts i ara estem posant nous actors, els experts també s'estan desplaçant, l'administració agafa responsabilitats i el privat segurament comença a notar que si no es mou es quedarà sol davant de tot això”* (Declaracions d'Albert Arias en l'entrevista personal realitzada).
- **Estructura de treball:** l'estructuració de la redacció dels plans estratègics per tal de trobar un major **consens**.
- Els **indicadors de control** s'escauen primordials en aquest context canviant. La gran part de projectes “caduquen” degut a la manca de control de les noves tendències i les situacions de realitat urbana i social.
- **Tractament adequat** als sectors productius: El turisme és un sector intrusiu, participatiu de la trama urbana, i en aquest sentit és necessari un tractament que entengui la seva transversalitat en la dinàmica econòmica, social i cultural del territori o la ciutat.
- **Singularitat:** El boom estratègic de les darreres dècades han deixat un llegat de redactats “copy - paste” que han servit per realitzar un reguitzell de projectes urbanístics abans inconcebibles recercant cotes presumiblement inabastables per la majoria.
- **Protecció:** La societat queda desamparada davant el fenomen turístic si no existeix la voluntat de protegir-los. El nou tauler del joc que s'està esbossant a de contemplar la

societat com l'element principal del joc. No es pot planificar, invertir, estructurar ni cap acció d'impacte social sense tenir en compte el principal damnificat.

- Sentit **“Open mind”**: El turisme i l'afectació a la trama urbana no s'acaba amb el darrer carrer extremat d'una localitat, és molt més complex. Després d'unes dècades on s'ha focalitzat la importància de l'atracció turística al centre de les grans ciutats i el valor de la oferta d'usos i serveis, és el moment de planificar de forma inclusiva.

“Segurament va bé això com un escenari que no es parlen els agents que, un escenari de poc espais de debat, precisament crear espais de debat esta molt bé per fer una bona diagnosi del moment i compartir-la i que la gent vegi que hi han altres mons a part del seu, esta molt bé” (Declaracions d'Albert Arias en l'entrevista personal realitzada).

El valor turístic d'una gran destinació exerceix com a pol d'atracció per altres recursos turístics menys “explotats”, així com per destinacions de proximitat formants un teixit local més atractiu i potent.

Finalment, l'objectiu que hauria de tenir la nova planificació estratègica, sigui quina sigui la configuració política i humana del pla, hauria de “copiar” les paraules que va formular el nou Director del Pla estratègic de Barcelona, el Sr. Albert Arias es facin quelcom realitat; *“Tenir el millor sistema d'allotjament de totes les ciutats d'Europa, el més responsable, el més sostenible de tots, el que generi unes millors condicions de treball dignes per tots, en el que ens sentim orgullosos de formar part d'aquestes activitats econòmiques que se'n deriven de la visita dels turistes. Absolutament, aquest seria l'escenari ideal”*.

“¿Noves formes, mateixes idees?”

“És fotudament complicat assolir els objectius, em de buscar moltes aliances polítiques i de nou treballar sobre l'opinió pública” (Albert Arias en declaracions durant la realització de l'entrevista).

Evidentment la planificació estratègica ha d'assolir un nou estat de maduresa, una nova perspectiva per rejuvenir el concepte més transcendental del desenvolupament urbà del passat segle. Ara bé, les motivacions segueixen sent les mateixes que en l'origen del concepte, treure l'escombra quan és necessari un “cop d'efecte polític”: Han estat, són i seran la causa de la planificació estratègica i aquesta l'efecte que el tapi.

5. Cas d'estudi: Tarragona.

La relació entre la planificació estratègica i la ciutat de Tarragona ha estat gairebé inexistente, sobretot si es procedeix a la obligatòria comparativa entre aquesta i el centenar de municipis que durant les dècades dels 80 i 90 varen sucumbir a la temptació de planificar el seu futur en clau d'un hipotètic desenvolupament econòmic.

En aquest sentit, es pretén justificar la presa de decisions realitzades en clau estratègica pels equips administratius que han constituït els diferents governs de la ciutat els darrers 30 anys.

5.1 Diagnosi

La obtenció d'una diagnosi fidel a la realitat es basa, sota el meu punt de vista, en considerar la particularitat del territori, dels seus agents així com del seu entorn.

5.1.1 Context geogràfic

Tarragona situada al sud del territori català és una ciutat costanera, mediterrània, que compta amb una població de 131.000 habitants (dades obtingudes per l'INE l'any 2015) que més enllà de les dades absolutes del municipi és peça clau en un territori amb una particularitat que la fa única, el Camp de Tarragona i la Costa Daurada.



Figura 1 – Plànol de la Àrea Metropolitana de Tarragona.
(Font: Costa Daurada.)

Aquest s'esdevé com un territori divers i ric, amb la integració de 6 comarques i més de 500.000 habitants (dades obtingudes per l'INE l'any 2015). Tot i que no per una ferma convicció i sí més pròpia de la casuística territorial i cultural, aquest està molt allunyat del tradicional centralisme que gairebé tots els territoris exerceixen.

En aquest espai geogràfic reduït hi trobem un context de multi capitalitat que situa Tarragona com a capital provincial i cultural,

l'espai de Vila-seca, Salou i Cambrils com a capital turística i darrerament trobem la ciutat de Reus com a segona ciutat més gran i capital d'oci del territori. Afegit a aquesta situació trobem un territori que lidera sectors com el vinícola amb el Priorat i el Penedès i zones d'interior amb

un fort calat cultural com la Conca de Barberà i Montblanc, fet que dificulta la gestió global del territori degut a la importància d'ell en sí mateix.

L'entesa d'aquesta particularitat s'escau imprescindible per entendre la gestió de la governança de la ciutat de Tarragona com a capital d'aquest ric, divers i peculiar territori.

5.1.2 Estructuració territorial i xarxa de comunicacions

La ciutat es mostra com un clar reflex del territori, així com s'identifica un territori divers, extens i descentralitzat, la ciutat de Tarragona ens mostra un concepte d'estructuració urbana, presumiblement reflex de la particularitat territorial i cultural, una ciutat molt extensa i formada per diferents nuclis urbans. Un teixit urbà continu que no presenti al vianant barreres arquitectòniques facilita les comunicacions internes del territori, i és en aquest sentit on apareixen els dubtes a la ciutat, sent un dilema constant entre les diferents formacions polítiques, que cada temporada que s'enceta una campanya política fan èmfasi en la necessitat de disminuir notablement la circulació de vehicles motoritzats a la ciutat, causa d'aquesta distesa estructuració urbana.

S'evidencia doncs una problemàtica endèmica tarragonina que no sembla trobar el punt de partida per una solució a llarg termini. Els plans d'acció immediata més comuns entre els ens gestors són l'augment considerable de combois d'autobús, metro o tramvia per tal d'absorbir la necessitat de connexió entre els nuclis urbans externs amb el centre de la mateixa. Però i si la ciutat no disposa dels recursos necessaris o bé no disposa d'una massa social suficient per realitzar una inversió d'aquesta categoria? El resultat més comú és el que ha mostrat tradicionalment la ciutat de Tarragona, no hi ha solució sense inversió.

El tarragoní té la costum de necessitar el vehicle privat per traslladar-se per la ciutat, segurament degut al llegat històric del transport públic tarragoní, pobre i escàs. Aquesta situació nefasta per la població però golosa políticament, s'ha aprofitat electoralment per prometre inversions en multitud de zones d'aparcament privat al centre de la ciutat, possibilitant l'accés a l'anhelada rambla. Previ pagament, aquesta magnífica solució s'ha traduït en constants col·lapses, per tots els accessos de la ciutat que avui dia tot i les excel·lents decisions de privatitzar la totalitat de la zona d'aparcament tarragonina a favor del veïnatge a transformat aquestes zones en territoris bèl·lics per l'aparcament perdut.

Tarragona disposa de transport públic, que malgrat les queixes funciona quasi adequadament i que afegit als embossaments de vehicles mencionat, compleixen força be els horaris. En canvi, segurament segueix sent pobre i escàs tenint en compte les necessitats de la població.

I és en aquest moment que cal recordar la peculiaritat del territori, un territori amb una massa social de 500.000 habitants amb necessitat de mobilitat entre els municipis de les comarques vinculants.

Afegit al context geogràfic, el sector turístic es veu necessitat de transport públic per absorbir una necessitat de mobilitat major que la dels propis habitants. Aquesta necessitat va possibilitar la aparició d'empreses de transport privat que proporcionen el transport, taxis i evidentment "Plana", una empresa creada a sí mateixa que opera a totes les demarcacions del Camp de Tarragona sense oposició ni competència, que facilita l'estança als turistes i curiosos del territori. Els turistes però disposen d'una antiga xarxa ferroviària, situada fora del centre urbà, que connecta totes les demarcacions costaneres des de l'extrem nord fins l'extrem sud de l'estat espanyol afegit al tren d'alta velocitat que va ser inclòs al territori tarragoní a finals de l'any 2006 per completar la connexió França – Barcelona – Saragossa – Madrid.

L'estació fou ubicada a 11km de la ciutat per tal de mantenir la línia recta del trajecte Barcelona - Saragossa, que afegit a la ineficàcia política en les negociacions a causa de la disputa entre els consistoris tarragonins, fou en el seu moment i és encara avui dia una problemàtica afegida a la manca d'una bona xarxa de comunicacions territorial, que en comptes de facilitar el flux turístic sembla que l'empitjora.

Cal destacar en canvi la presència al territori d'un aeroport útil amb un creixement sostingut de passatgers, però que realment realitza una funció òptima degut a la seva ubicació. L'aeroport situat a l'eix entre les diferents capitals territorials del Camp de Tarragona, la Costa Daurada disposa d'un element d'atracció turística i de mobilitat externa a tan sols 10km de Salou, Cambrils i Tarragona.

Tot i la inversió realitzada, necessària, però que segurament no conformen les infraestructures que es pressuposen, han estat criticades fins i tot per qui les ha causat, ajuntaments i governs.



Figura 2 – Plànol del nou tram d'AVE a Tarragona en la línia Barcelona – Madrid. (Font: Ministeri de foment).

Tal i com s'esbossava posteriorment, el Ministeri de Foment va projectar la modificació de les línies ferroviàries obsoletes del territori. Com s'aprecia a la imatge proporcionada per el propi Ministeri, la principal línia ferroviària costanera es desplaça més enllà dels nuclis urbans per tal de conformar una major continuïtat i la esperada unió entre equipaments.

5.1.3 Context cultural

Ciutat Patrimoni de la Humanitat declarada l'any 2000 per la UNESCO degut al magnífic llegat romà, Tarragona s'aixeca imperial sobre el mar Mediterrani amb l'excel·lència patrimonial que pressuposa l'antiga capital ibèrica de l'imperi romà.

La ciutat en essència, però més intensament la part alta de la ciutat, la zona amb major representació patrimonial, mostra les transicions viscudes per un territori variant al llarg dels segles. Envoltada per la seva contundent muralla, que al Segle III aC feia 4 km de llargada, actualment conserva l'antic accés principal a la mateixa. Avui dia encara presideix l'accés urbà i simbòlic a l'essència cultural i urbana de Tarragona, la part alta. El Fòrum Provincial de l'antiga Tàrraco ocupa la major part del Casc Antic on s'hi troba gran part de les restes arqueològiques del Circ Romà (Espai designat antigament a les carreres de carros i quadrigues),

la Catedral de la ciutat, construïda entre els segles XII i XIV, que va ser concebuda en estil romànic i es va completar en estil gòtic, entre d'altres espais d'interès cultural.

L'eix d'unió dels habitants de la ciutat i el passat gloriós de Tàrraco es situa a la "Rambla nova", a escassos metres de l'accés del circ i la muralla. El passeig secciona d'est a oest la ciutat finalitzant el traçat en el icònic i reconegut balcó del mediterrani. Com s'hi d'un tron virtuos es tractés, el mirador està situat sobre el penya-segat de 23 metres d'alçada on descansa la ciutat de Tarragona. Als peus el magnífic amfiteatre romà (Segle I dC), que al seu interior hi conté restes de la basílica de San Fructuós i de l'església romànica de Santa Maria del Miracle, segle XIII, la "desconnectada" estació ferroviària, l'imponent port mercantil i el portentós mediterrani.

A la Rambla tarragonina s'hi localitza l'arquitectura escultòrica més representativa dels segles XIX i XX, amb els monuments de "*Els despullats*" (1922, Antonio Julio Rodríguez Hernández) en honor als "herois" de la Guerra del Francès l'any 1811, el de "*Roger de Llúria*" (1899, Fèlix Ferrer i Galceran) així com l'icònic monument als "*Castellers*" (1999, Francesc Anglès Garcia).

L'històric mercat municipal de Tarragona, situat a escassos metres de la Rambla, és un edifici modernista (1915, Josep Maria Pujol i de Barberà) resisteix a la complexa trama urbana tarragonina i a les constants modificacions estructurals i exerceix alhora amb "mà de ferro" el lideratge comercial tradicional a la ciutat.

A l'extrem litoral, desconnectat històricament del centre de la ciutat i seguint la línia costera hi trobem el Barri del Serrallo, el tradicional barri dels pescadors tarragonins aixecat l'any 1854 en motiu de la construcció de l'estació de ferrocarril, conserva la seva essència tradicional portuària. La gastronomia del territori també reflexa la seva personalitat històrica i cultural, degut a la seva proximitat al mar.

En canvi als territoris de l'interior, trobem els productes d'origen agrícola més representatius: les avellanes, ametlles, bolets i cítrics així com els icònics vins amb diferents denominacions d'origen conegudes internacionalment.

Tarragona és un territori heterogeni i complex, no és un territori tradicionalment català amb un arrelament profund i un sentiment de pertinença efusiu tot i ser bressol de nombroses tradicions

del mateix territori. Segurament la immigració rebuda el passat segle, a grans trets d'origen andalusí, i l'estructuració urbana basada en la dedicació industrial del territori ha modelat un "modus operandi" peculiar, heterogeni, fins i tot contradictori i complex d'entendre.

El "pelacanyes" no és habitant del Camp de Tarragona, igualment que el "ganxet" no sent que Tarragona sigui el seu referent territorial, i es que la societat complexa que construeix el Camp de Tarragona, no reconeix aquest com el seu espai d'acció.

Històricament s'ha format aquest calaix de sastre cultural, que proporciona a la societat tarragonina una disposició de "baixes mires" i de no veure més enllà del balcó de casa seva. La manca d'unitat territorial tarragonina i la proximitat amb el grandíós imant que es la ciutat de Barcelona, ha comportat històricament un complex d'inferioritat quasi be malaltís per no rebre "les engrunes" barcelonines en forma de projectes o inversions, sempre que Tarragona no hi posés el nom.

Hi vet a qui la contradicció sentimental del territori; units no, però el teu satèl·lit tampoc, som Tarragona un respecte.

5.1.4 Context polític i socioeconòmic.

Fixant com a punt de partida l'inici de la democràcia espanyola, la ciutat mostra un context polític sorprenentment inestable si es compara amb la resta de ciutats de l'estat. Amb tant sols tres alcaldes durant gairebé 40 anys de democràcia, dividint-se a la meitat quasi per casualitat la governança entre l'esquerra socialdemòcrata del Partit socialista de Catalunya, amb diversos mandats repartits en dos blocs de 10 i 9 anys respectivament i la dreta neoliberal de la dissolta Convergència i Unió amb diversos mandats continuistes durant 18 anys, la ciutat ha mostrat fidelitat al alcaldable un cop era escollit, més enllà del color polític.

Tot i no pertànyer al mateix paraigües polític, les dues formacions i els seus tres respectius alcaldes han mantingut el llegat industrial dels anys 60 i 70 focalitzant els seus esforços en estimular el creixement sovint sobredimensionat del sector a la ciutat. Actualment el complex industrial del territori és el més important de l'estat espanyol i un dels més importants d'Europa, sent el principal motor econòmic de la comarca, generant més de 30.000 llocs de treball i influenciant a diferents municipis d'aquesta.

D'altra banda, Tarragona ciutat històricament portuària, es troba entre els cinc ports espanyols de major tonatge i vinculat amb el transport marítim de grans càrregues com el petroli, el carbó i els cereals juntament amb el port pesquer, el major de tot Catalunya, que s'esdevé com un puntal econòmic a la ciutat. Tot i la forta empenta del sector i les inversions realitzades per la potenciació del transport marítim a la ciutat, aquests no han propiciat l'interès dels òrgans de govern en clau estratègica. En canvi el transport marítim privat amb la remodelació de l'anomenada "Marina de Tarragona", si ha esdevingut un impacte visual i econòmic al passeig marítim de la ciutat propiciant un nexa d'unió entre el port i la societat. Tot i l'esforç passat, el flux de creuers no ha esdevingut un element clau per el turisme de la ciutat, ja que la manca de decisió i la desconexió estratègica entre l'òrgan de govern portuari i el de la ciutat no han propiciat que les inversions realitzades produïssin un impacte beneficiós pel territori.

Seguint amb aquest darrer apunt, el sector turístic ocupa la major part de la població activa del territori, més enllà del municipi de Tarragona. La situació en el sector turístic en el territori ha estat molt clara, sol, platja i construcció. Actualment seria realment difícil trobar una sola persona que no identifiqués aquest concepte amb la dècada daurada espanyola. Per definir-ho d'una forma senzilla el "boom econòmic" va ser degut al creixement descontrolat del passiu financer que proporcionava a qui ho desitgés l'efectiu per afrontar gairebé qualsevol operació, fos o no viable. El desenllaç, tristament, és conegut per tothom, una forta crisi i una desaparició de l'efectiu a totes les escales.

Evidentment, un dels majors damnificats d'aquesta època de les oportunitats i del somni americà, o bé espanyol, ha estat l'administració pública. Les inversions desmesurades en equipaments públics magnificats i en xarxes de comunicació sovint innecessàries a portat a aquestes en una situació de fallida i intervenció, per la qual cosa el llegat actual és un llast insuportable. La pèrdua de capital global ha portat als estats o territoris anteriorment en un creixement econòmic fictici i desmesurat a una situació de pèrdua de competitivitat en front a d'altres territoris actualment emergents.

Aquest fet s'ha traduït en una decisió senzilla, el "retorn a l'origen", i és així degut al suculent "feedback" immediat que proporciona el sector turístic, diner ràpid i fàcil. Però aquesta decisió no és segurament la que un millor llegat pugui proporcionar a un territori vingut a menys. Un treball molt més precari, amb unes condicions econòmiques molt més elàstiques, sempre però amb una tendència a la baixa, i que incrementa la desigualtat entre la societat del territori en

qüestió en front a la societat que subvenciona aquest model, mirall al que volen que ens comparem. És aquest el panorama actual del territori tarragoní, que s'explica senzillament cruel.

Els “macro projectes” tarragonins

Una inversió pressuposa un “feedback” en forma de creixement econòmic i social, o així hauria de ser.

L'afany català per posicionar el seu producte en un context global i mundial competint directament de tu a tu amb el seu homòleg madrileny a estat clau en el passat per el territori tarragoní, que ha vist com la pluja d'inversió pública i privada (impulsada per l'ens públic) acabava reflectida en forma de projectes turístics a la Costa Daurada.

La proximitat territorial amb la ciutat comtal i una ubicació i entorn immillorable han estat clau per situar Tarragona i el seu territori com a focus d'inversió, això si sota el paraigües i nom barceloní. És evident que la l'espurna que enceta les inversions es situa a la dècada dels 90, en ple creixement econòmic barceloní i arran de l'èxit aconseguit després de la fantàstica i històrica organització dels Jocs Olímpics l'any 1992, Barcelona i el territori català tenien la “pole position” en qualsevol projecte turístic europeu.

Barcelona competeix amb capitals europees com Paris alhora d'atraure inversions milionàries com les de Disney, decidida a estendre el seu imperi juvenil per tot el món i conquerir el mercat europeu. Més enllà de la decisió final dels americans, el fet transcendental radica en el nou posicionament adquirit per Barcelona i de rebot per el mercat català, un nou tauler i noves regles del joc.

El fracàs es converteix en una nova oportunitat i les febleses actuals en futures forteses, el territori està fortament decidit a apostar per un mercat desconegut per ell, el turisme de masses i els “Mega projectes”.

I en realitat, ningú, absolutament ningú, podrà dir que aquest reguitzell d'inversions no té nom i cognoms, Barcelona olímpica.

I. Port aventura

Arrel de la decisió de la companyia americana Disney decidís ubicar el seu parc temàtic a Paris, Disneyland París, i rebutgés altres ubicacions com la del territori català o valencià, neix la necessitat imperiosa de donar al poble la terra promesa.

Aquest és l'inici de la història de Port Aventura, que va ser impulsat i construït pel Grup Tussauds, Anheuser-Busch, Fecsa i La Caixa. En el projecte es van invertir 48.000 milions de les antigues pessetes (288,5 milions d'euros) i la seva inauguració va ser el dia 1 de maig de l'any 1995.

L'èxit dels primers dos anys vorejant els 2,5 – 3 milions de visitants per any va posar el parc al punt de mira de grans multinacionals de l'oci per obtenir-ne la gestió.

És l'any 1997 quan la multinacional “Universal Studios” es va convertir en el major accionista i va assumir la gestió del parc. En aquest moment canvia el seu nom passant al reconegut “Universal Studios Port Aventura” fins l'any 2004 sent els més gloriosos en quan a repercussió mediàtica.

L'any 2004 l'empresa NBC Universal (matriu de Universal Studios) va vendre les seves participacions a la banquera catalana “La Caixa”, retornant el parc al seu origen així com el nom del mateix.

Amb aquest darrer moviment “La Caixa” va aconseguir tenir sota la seva tutela la completa gestió del parc d'atraccions així com la totalitat de les seves accions.

A finals de 2009 es va conèixer la venta de les participacions a les empreses Criteria i Investindustrial, que van adquirir cadascuna el 50% de les accions fet que provocà la decisió de l'organització del parc passaria a ser responsabilitat de l'entitat Investindustrial.

Aquest fet va comportar grans canvis que influeixen al complex. La inversió de més de 100 milions d'euros durant els quatre exercicis següents així com l'ampliació del parc mitjançant un nou espai de temàtica infantil que es va inaugurar la temporada següent, fet que apropava de nou el parc a l'ambient més familiar.

Posteriorment l'entitat va posseir la totalitat de les accions del parc adquirint el 50% restant de l'accionariat. Així, el desembre de l'any 2012 Port Aventura va passar a ser 100% propietat de

la mateixa fins que el desembre del 2013, any en que el fons d'inversió d'alt risc "KKR" adquireix el 49,9% de l'accionariat.

Actualment el parc amb la participació dels dos grups inversors propietaris afronten la darrera inversió per l'ampliació de la gama de productes. En aquest sentit s'ha establert un vincle contractual entre la marca registrada Port Aventura i la de Ferrari per tal de distribuir la imatge corporativa italiana a través d'un parc temàtic que representarà l'essència de la fàbrica italiana.

Amb aquesta vinculació la marca italiana aconsegueix ocupar un mercat turístic consolidat com és l'espanyol amb un turista madur així com la possibilitat d'obrir un nou mercat amb l'atracció de turistes amb un alt poder adquisitiu i amants dels vehicles de la empresa. Port Aventura d'altra banda aconsegueix la oportunitat de gestionar una imatge corporativa potent que proporcionarà un important augment de visitants anualment.

II. BCN World

En un context econòmic realment desolador i precari sempre sorgeixen les idees més ambiciosos, arriscades i sovint surrealistes.

L'any 2012, immersos en una forta crisi econòmica sorgeix la possibilitat per part del magnat americà Sheldon Adelson, director executiu de "Las Vegas Sands", d'ubicar un complex turístic a l'estat espanyol sota el nom "EuroVegas".

Barcelona, sempre interessada en el projecte, estudia la viabilitat, ubicació i formulació legal del projecte sota el paraigües interessat de la Generalitat de Catalunya i evidentment del govern espanyol que, resulta fàcil intuir la necessitat d'un projecte il·lusionant per tal de tapar la problemàtica econòmica actual.

La decisió de l'entitat privada d'ubicar el seu projecte al territori madrileny va provocar la necessitat de projectar una alternativa catalana, millor, possible i més políticament correcte que la versió "madrilenya".

Finalment el nou projecte va ser presentat el 7 de setembre de 2012 pels seus promotors principals, Enrique Bañuelos, empresari de Veremonte, Isidre Fainé CEO de La Caixa, i

representants de l'administració catalana com Artur Mas, president de la Generalitat de Catalunya i diversos Consellers del govern de la Generalitat de Catalunya en aquest moment.

En la seva presentació els promotors del projecte asseguren que aquest senti les seves bases en la creació d'un macro complex turístic i de oci que ocuparà 825 hectàrees situades en els voltants del parc temàtic Port Aventura Entertainment S.A.O., en els municipis de Salou i Vilaseca, a la província de Tarragona i constarà d'espais dedicats a hotels temàtics, casinos, tendes, teatres, centres de convencions i oficines al costat del parc d'atraccions Port Aventura, un Beach Club, camps de golf, piscines i altres equipaments esportius.

Els inversors en boca del Conseller general de Veremonte, Xavier Adserà al principi afirmaven que es faria una inversió de 4.700 milions d'euros, amb una creació d'ocupació de 20.000 llocs de treball en funcionament i 20.000 llocs indirectes per a la seva construcció, amb una creació de 12.000 llits distribuïts a diversos hotels de diferents categories amb una estimació de 10 milions de visitants a l'any. En aquesta presentació van afirmar que l'inici d'obres es faria en 2013 i que la gran obertura del complex es faria en 2016.

Ara, estem davant les dates projectades per l'apertura del macro-projecte català, i es que tot i no realitzar-se cap dels passos previstos, aquests quatre anys de BCN World han deixat una forta petjada al territori tarragoní, i també al barceloní.

- Un marc legal a mida.

La generalitat de Catalunya durant l'any 2013, a petició de les entitats promotores i futuribles inversores, va tramitar la llei 2/1989 clau per desbloquejar la construcció del complex turístic que basava la seva viabilitat amb la necessitat de disminuir els impostos relacionats amb el joc i atorgar les llicències necessàries a les diferents entitats previstes en el complex per a la realització de la seva activitat econòmica.

La modificació implicava una tributació diferent en funció dels ingressos obtinguts ja que anteriorment a la modificació la tributació contemplava un mínim del 20% fins un màxim del 55%, mentre que amb la modificació aquesta es limitava a un màxim del 10% sense tenir en compte els ingressos dels casinos.

- **Requalificació del territori.**

El projecte contemplava la ocupació dels territoris limítrofes amb el actual parc de Port Aventura entre d'altres zones importants per el territori com el Cap de Salou.

Tot i les facilitats anteriorment proporcionades pel consistori català i els convenis signats amb les entitats promotores així com els futuribles inversors on establien la necessitat de realitzar una inversió per part del promotor del projecte, Veremonte, la Generalitat obté una opció de compra dels terrenys projectats pel complex, amb un valor de 377 milions d'euros.

Aquest fet, almenys sorprenent, es produeix durant desembre de 2014, i amb una durada de 18 mesos, temps coincident amb el necessari per la gestió del nou pla urbanístic del territori que permetria la viabilitat del projecte.

- **Beneficis gratuïts, o no.**

Tots guanyen, la generalitat mostra interès per un poble deprimat, amb necessitat de sentir-se útil i poder "dignificar-se" treballant en un projecte guanyador, els promotors i entitats vinculades aconsegueixen un marc teòric i legal oportú per realitzar les inversions que s'intueixin necessàries independentment del projecte en qüestió i finalment la entitat catalana per excel·lència, La Caixa, sempre vinculada amb els projectes més transcendents del "país" que s'assegura la venda de les seves propietats per un valor de 377 milions d'euros en un context que no s'ha d'oblidar és de crisi econòmica i sobretot immobiliària.

La pregunta que s'evidencia és: No era un projecte beneficiós per la societat?

Actualment aquest projecte que s'intuïa inviable, a mostrat la realitat que presumia, la nul·la projecció i realització del projecte. Tot i això, la obstinació política catalana, a tots els seus nivells, i segurament la lògica pressió popular per dignificar les seves vides amb un treball, digne o no, però un treball, han fet que l'administratiu català tregui les tisores i personalitzi el projecte.

Finalment, el govern va "enterrar BCN World" (Paraules d'Oriol Junqueras en la presentació del nou projecte turístic) a cop de tisora, mai millor dit, ja que no modifica l'essència ni la finalitat del projecte anterior, tant sols disminueix les seves dimensions per intentar justificar el

despropòsit anterior i donar el vistiplau al nou pla director urbanístic (PDU) del Centre Recreatiu i Turístic de Vila-seca i Salou.

Mateixa localització, mateix concepte i mateixa legislació a mida, però amb menys espai construït, del 1.000.000 m² als 750.000 m², reduint únicament l'espai destinat a hotels i casinos quedant així a un màxim de dos casinos en comptes dels 6 previstos. En canvi la resta de espais mantindran les dades previstes sent així; 50.000 m² d'ús comercial i els 120.000 m² destinats a diferents equipaments d'oci. Fora del territori que ocupa el projecte però lligat al mateix es mantindran els 2.400 habitatges previstos amb la mateixa densitat aprovada en el projecte original.

En aquest mateix moment, s'ha assegurat des de l'ens gestor que el concurs per obtenir les llicències i permisos d'usos del complex es centra en dues agrupacions: Melco & Hard Rock i Grup Peralada & Genting.

En qualsevol cas l'agrupació beneficiada haurà d'entregar una garantia de 2,5 milions d'euros "perquè confien en el projecte" (Paraules d'Oriol Junqueras en la presentació del nou projecte turístic). Declaracions que aporten serenitat i tranquil·litat a un poble que veu com l'organitzador del show imposa una fiança degut a la "confiança" que tenen els inversors en el projecte, o potser la manca de confiança de l'organitzador.

S'obre un nou tauler del joc amb els mateixos jugadors i regles, haurem d'esperar per veure el nou llegat del nou projecte, o potser no.

III. Jocs del Mediterrani Tarragona 2017

Els XVIII Jocs del Mediterrani estan adjudicats pel Comitè Internacional dels Jocs Mediterranis el 15 d'octubre de 2011 a la candidatura guanyadora, Tarragona. Adjudicats, ja que no podem afirmar que es puguin celebrar degut a que actualment les obres previstes per la seva realització estan estancades per manca de finançament. Si tot succeeix com s'espera es celebraran a la ciutat de Tarragona del 30 de juny al 7 de juliol de 2017.



Figura 3 – Plànol de les seus dels Jocs del Mediterrani de Tarragona 2017. (Font: Jocs del Mediterrani 2017)

Els tercers jocs a l'estat espanyol, dos dels quals a Catalunya l'any 1955 a Barcelona i els de Tarragona l'any 2017.

Aquest projecte ha estat organitzat i planificat d'una manera sorprenentment inclusiva, i dic sorprenentment perquè inclou la participació de 15 municipis més a banda de la ciutat de Tarragona incloent les 31 disciplines esportives pertinents.

De les paraules dels promotors i organitzadors podem extreure que aquest és un projecte d'ambició territorial, que existeix la voluntat ferma de crear un llegat en forma d'instal·lacions i experiència esportiva amb un fort augment de l'ocupació local i creixement econòmic.

El 16 municipis seu de Tarragona 2017 seran:

Tarragona: Seu principal dels jocs, és on es disputaran la major part de disciplines: Atletisme, bàsquet, futbol, gimnàstica rítmica i artística, golf, natació, tennis, tir amb arc, voleibol, waterpolo, esquí aquàtic, petanca i boxa.

Comptarà amb la major part de les instal·lacions especialment construïdes per l'ocasió ja que l'anella mediterrània s'ubicarà a les antigues instal·lacions del barri de Camplar, una de les zones més deprimides de la ciutat.

Per dur a terme aquest projecte s'ha optat per reformar les instal·lacions esportives existents a la zona i la construcció de dos nous equipaments esportius: el palau d'esports amb capacitat per 5.000 espectadors, i la piscina olímpica descoberta de 50 metres de llargada (construïda a partir de l'actual piscina de 25 metres).

L'estadi d'atletisme també serà creat arrel de la remodelació de l'actual pista d'atletisme de la zona esportiva. Aquest disposarà d'una grada fixa amb capacitat per a 2.000 espectadors amb una ampliació de 4.000 cadires desmuntables per augmentar així la capacitat total d'espectadors a 6.000 durant els Jocs. Es preveu també la remodelació del velòdrom actual així com una reorganització general de la zona per delimitar els accessos als esportistes i espectadors.

El desaparegut Pavelló Sant Jordi de Tarragona, ubicat al centre de la ciutat, també veurà el seu nom dins de la llista d'inversions i es que aquest equipament serà recuperat en forma de nou pavelló.

Barcelona: La capital catalana acollirà les proves de hípica al Reial Club de Polo de Barcelona, un club amb més de cent anys d'història de la ciutat de Barcelona i amb una important tradició en hípica i hoquei sobre gespa. La finalitat de la seva participació proporciona el nom internacional necessari per a magnificar la repercussió dels jocs.

Castelldefels: Les disciplines de rem i piragüisme dels Jocs Mediterranis es disputaran en aquest municipi degut a que s'hi troben unes instal·lacions idònies per a realitzar aquests esports.

L'any 1991 es va inaugurar el Canal Olímpic per la celebració de les competicions esportives a aigües tranquil·les dels Jocs Olímpics l'estiu del 1992, realitzats a la ciutat de Barcelona sota el nom de Canal Olímpic de Catalunya.

Les instal·lacions ocupen un espai total de 450.000m² dels quals 150.000m² son d'aigua dolça procedent del nivell freàtic. El canal esta construït sobre uns antics aiguamolls del delta del riu Llobregat, envoltat de pins.

Costa Daurada Nord

Calafell: És un petit municipi de 25.000 habitants, situat entre Barcelona i Tarragona. Antic poble pescador, actualment és un municipi turístic i residencial. Posseeix una bona connexió de comunicacions degut a la seva situació geogràfica.

Calafell és un municipi compromès amb l'esport. Té més de 40 entitats esportives, des de la base i formació fins a l'elit i ha esdevingut una destinació de turisme esportiu. Durant el 2017 serà subseu dels Jocs Mediterranis de Tarragona, en la competició de futbol.

El Vendrell: És un municipi costaner que es troba a mig camí entre les ciutats de Tarragona i Barcelona. Les seves platges són una destinació triada cada any per nombroses famílies del mateix Vendrell i de Barcelona, i des dels anys 50 el municipi va experimentar una gran expansió del turisme amb l'arribada de visitants estrangers. Durant els últims anys, l'oferta de sol i platja s'ha acabat de completar amb la oferta cultural, el termalisme, la gastronomia, activitats esportives i d'oci. Durant els Jocs Mediterranis es disputarà la disciplina d'handbol.

Altafulla: Ciutat ben conservada i respectuosa amb el seu entorn protegit, amb un clima suau i càlid. Altafulla és com una illa entre la conurbació de Barcelona, Tarragona i el turisme de masses de la Costa Daurada.

Les curtes distàncies amb poblacions i indrets de gran interès com Barcelona, la Tàrraco romana, la Costa Daurada, Port Aventura, el delta de l'Ebre, les rutes de Gaudí, Picasso, la Ruta del Cister, les visites gastronòmiques i els bons vins i caves del Priorat, el Penedès, Terra Alta i el Baix Gaià, converteixen Altafulla en el principi i la fi de variades rutes per conèixer més de prop una part de Catalunya. La vila va ser declarada bé cultural d'interès nacional en 1998 per la Generalitat de Catalunya gràcies, principalment, a la Vila Closa i als seus pobles. Dos anys més tard, el 2000, va ser declarada també Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO per la vila romana dels Munts.

Torredembarra: És una vila i municipi costaner del Tarragonès on s'hi disputarà la disciplina de boxa dels Jocs del Mediterrani.

Costa Daurada interior

Constantí: S'hi disputaran les proves d'halterofília dels Jocs Mediterranis de Tarragona 2017.

El Morell: És una vila i municipi del Tarragonès. Està situat en el centre del triangle conformat per les tres ciutats més importants del Camp de Tarragona (Tarragona – Reus – Valls). El municipi serà seu de les proves de bàdminton durant els Jocs Mediterranis.

La Poble de Mafumet: És un municipi amb una situació geogràfica privilegiada que li permet gaudir d'una bona xarxa de comunicacions. El 2017 serà seu de les proves de futbol en els Jocs Mediterranis de Tarragona.

Reus: És un municipi de la província de Tarragona, capital de la comarca del Baix Camp. La ciutat de Reus està a prop del mar i de les muntanyes de la Costa Daurada, situada estratègicament pel que fa a les comunicacions i les infraestructures. Actualment és una ciutat amb molt de pes al Camp de Tarragona, l'empenta industrial i comercial són determinants i la converteixen en la segona àrea demogràfica, econòmica i metropolitana de Catalunya. Serà seu de les disciplines d'handbol i futbol dels Jocs Mediterranis.

La Selva del Camp: És un municipi de la comarca del Baix Camp (Província de Tarragona). És una vila que compta amb uns 5.600 habitants aproximadament. Gaudeix d'una bona xarxa de comunicacions.

Hi destaquen alguns equipaments municipals com el castell del Paborde, l'Hort d'Esglésies, El Pavelló Municipal i piscina coberta, o la zona educativa, entre d'altres.

Valls: És la capital de la comarca de l'Alt Camp. És el lloc d'origen de l'activitat casteller i on podem gaudir de les actuacions dels seus dos grups: la Vella dels Xiquets de Valls i la Jove Xiquets de Valls. A més a partir del 2017 comptarà amb el Museu Casteller de Catalunya amb un equipament que permetrà conèixer la tradició i viure l'experiència del moviment casteller, declarat patrimoni cultural i immaterial per la UNESCO.

Valls disposa d'una gran quantitat d'equipaments esportius que faciliten la pràctica de l'esport i on es disputaran les proves de bàsquet i tennis taula durant els Jocs Mediterranis de Tarragona el 2017.

Costa Daurada Sud

Vila Seca: És un municipi de la comarca del Tarragonès situat en el cor de la Costa Daurada. La seva configuració territorial es distribueix en tres nuclis de població: La Pineda, situada a la part litoral, Vilaseca, la porta de Port Aventura i la Plana, ubicada en direcció nord.

Compta amb aproximadament 23.000 habitants, tot i que durant l'estiu el cens del municipi creix més del doble. Tranquil·litat, diverses ofertes d'oci i esport, múltiples zones verdes i una llarga platja de bandera blava són el marc d'un municipi turístic amb instal·lacions i serveis de qualitat i amb referents turístics com: el parc d'atraccions Port Aventura i la seva xarxa d'hotels de 4 i 5 estrelles. Serà la seu de les disciplines de lluita i ciclisme.

Salou: És un municipi turístic i residencial del litoral mediterrani català, consolidat com el principal centre d'oci i serveis de la Costa Daurada. Per la diversitat de la seva oferta, per la qualitat i especialització de les seves instal·lacions turístiques i per la excel·lència i solidesa del seu producte. Salou és conegut internacionalment com la "Platja d'Europa" i es presenta com la principal destinació vocacional de les comarques de Tarragona i una de les més grans de Catalunya, Espanya i de l'arc mediterrani, perquè concentra una potent infraestructura de la indústria i sector turístic, que és la que funciona com la principal força motriu local de desenvolupament i aprofitament de la diversitat de la oferta lúdica i cultural del seu voltant. S'hi disputaran les disciplines de vela i taekwondo.

Cambrils: Situat al centre de la Costa Daurada, es tracta d'una petita localitat marinera que ofereix una àmplia gamma d'experiències gastronòmiques, musicals, culturals, esportives i d'oci.

Es un municipi de turisme familiar, per l'especialització de la seva oferta pensada per a tots els públics així com per ser una destinació de vacances tradicional per a famílies. El bon clima de Cambrils el converteix en un municipi idoni per realitzar activitats esportives a l'aire lliure, és per aquest motiu que presenta el segell de qualitat atorgat per la Generalitat de Catalunya com a Destinació de Turisme Esportiu. S'hi poden practicar diferents esports nàutics, activitats a la zona esportiva de platja i els esports més tradicionals com el golf, pàdel, futbol, atletisme o tir amb arc entre d'altres. El municipi també ofereix una xarxa de rutes per recórrer en bicicleta per l'interior de la Costa Daurada i serveis especialitzats pensats per cicloturistes. Durant els Jocs Mediterranis acollirà les disciplines de Judo i Karate.

Inversió

Més enllà de la ubicació de les diferents seus mediterrànies, s'escau imprescindible disposar d'una bona inversió.



Figura 4 – Render de les noves instal·lacions situades a l'anella de Tarragona 2017. (Font: Els Jocs del Mediterrani 2017).

Els principals fons d'inversió es destinaran cap a la zona esportiva de Camp Clar, epicentre dels Jocs de 2017. Es preveu que el cost del Palau d'Esports serà de 9.075.000 d'euros y el centre aquàtic 7.653.250 euros.

S'estima que la inversió ascendirà a 30.425.450 € per la construcció de l'anell mediterrani: 1.815.000 € per l'Estadi desmuntable per atletisme, 8.978.200 € per la construcció de la urbanització de l'anell mediterrani i 2.904.000 € per la reforma de l'estadi d'atletisme.

També es destinaran partides cap a altres inversions: 3.826.625 € per al Pavelló de Sant Jordi, 2.420.000 € pel Nou Estadi del Nàstic i per l'adequació de les instal·lacions de la resta de seus 8.695.564 €.

En total una inversió de 45.367.469 d'euros. Les partides, en percentatge sobre el total, es distribueixen en el 19,1% per adequacions, 67,1% per l'anell mediterrani i el 13,8 % per altres equipaments.

El llegat: Realitat o ficció

L'aposta ferma i arriscada per part de l'administratiu tarragoní per afrontar l'execució d'aquest esdeveniment esportiu i social, va ser plantejada com una *“oportunitat única pel territori”* per afrontar canvis en clau de futur estratègic territorial i econòmic, ja que teòricament comporten un impacte en l'ocupació, fomenten el desenvolupament econòmic, social i cultural del territori organitzador.

La visió particular del llegat dels Jocs Mediterranis de Tarragona 2017 per part dels seus avaladors s'estructura en tres eixos:

“Els jocs han de permetre impulsar certes activitats econòmiques i projectar una imatge del territori que permeti la captació d'inversions, la internacionalització de les empreses del territori i l'atracció del turisme. Els seus objectius són: generar ocupació directa derivada de la inversió en construcció i serveis per als Jocs, crear nous llocs de treball per la gestió dels nous equipaments esportius, augmentar la integració laboral dels treballadors i els voluntaris mitjançant un intercanvi d'habilitats i coneixements, generar oportunitats de negoci i projecció internacional de les empreses, millorar el posicionament internacional del territori, produir millores en el sector hoteler i impulsar el turisme esportiu.

En segon lloc, el llegat esportiu que quedarà amb posterioritat als Jocs permetran incrementar la qualitat de la pràctica esportiva a tots els nivells i especialment serà un potent motor per promoure l'esport per a tothom i per aconseguir la cohesió social del territori. Els seus objectius son construir més i millors instal·lacions, sostenibles i adaptables a les necessitats de la població i el territori, fomentar l'esport i incrementar els hàbits de pràctica física saludable.

En ultima instància, el llegat cultural i de comunitat, entès com a tal totes aquelles oportunitats que deixen un impacte positiu en aquelles pràctiques que governen i organitzen la societat i el territori.”

Es tracta d'un llegat intangible, segurament desitjable en la seva essència per tota la societat participant d'aquesta inversió, però realment es tracta d'un llegat incert, que no assegura l'èxit que es promet que alhora provoca unes exigències socials innecessàries.

El temps dirà si aquests jocs són el que prometien, o bé són una altra promesa incomplerta.

5.2 Planificació estratègica al Camp de Tarragona

Ha estat un model d'èxit pel que fa a estratègia municipal o territorial, podria ser una afirmació més justa si parléssim de Barcelona a la dècada dels 90, però no ho podem fer de la mateixa manera de Tarragona.

La ciutat i el territori s'ha caracteritzat per una inoperància en clau de governança més enllà del pròxim objectiu i per tant de planificació poca o gens. Però no sóc jo qui ho diu, ho diu la història d'una ciutat, capital territorial 2000 anys enrere que ha perdut pes i importància al llarg de la història indiferentment pel motiu que fos, no ho jutjaré.

Existeix una manca de planificació, de pensaments serens que humilment posin el seu pensament a disposició del territori, més enllà del color polític o del poder limitat del que disposen. Tarragona i el seu territori han estat realitzant actuacions seguint una estratègia, res és realitza sense cap motiu, sovint sí, ho hem viscut els darrers anys, però normalment volem pensar que no.

Podrien els òrgans gestors passats haver realitzat les coses d'una forma diferent a com s'ha dut a terme? Evidentment, sí.

Podrien haver pensat en el futur del territori i no en el futur polític? Evidentment, sí!. Però, han seguit llavors una estratègia? Evidentment, sí!.

Planificada? No!.

5.2.1 Pla estratègic del Camp de Tarragona 2006 - 2015

El Pla estratègic del Camp de Tarragona, dirigit pel professor de la Universitat Rovira i Virgili el Sr. Agustí Segarra Blasco, va néixer per iniciativa de 10 institucions: Les cambres de comerç, els sindicats, les patronals, el Port de Tarragona i la pròpia Universitat Rovira i Virgili. Després d'analitzar una tendència europea on l'existència de xarxes territorials de petites i mitjanes ciutats obtenien uns majors i millors resultats alhora d'aconseguir millors acords de govern i inversió i s'obrien nous espais per el progrés.

Així doncs aquest projecte engegà amb la finalitat de posicionar el Camp de Tarragona com una xarxa d'interès regional amb un major pes dins del territori estatal i català així com encetar

una “*revolució urbana silenciosa basada en la cooperació publico-privada i els acords estratègics*” (Declaració del Sr. Agustí Segarra en l'arxiu del Pla estratègic del Camp de Tarragona).

El model territorial

“El concepte desenvolupament ha de ser més operatiu. Per això cal interpretar-lo com la transformació del Camp que permeti situar-se més enllà de la realitat actual, destacant-ne els aspectes qualitatius —cohesió social, economia basada en el coneixement, mercats de treball dinàmics, sostenibilitat, complicitat públic-privat, connectivitat— per damunt dels quantitatius —més llocs de treball, més empreses, més població”.

“Les perspectives que s'obren si s'articula el Camp com una àrea metropolitana són molt interessants i ens permeten, sens dubte, aspirar a tenir més incidència sobre el conjunt del sistema urbà de Catalunya i de l'Estat. A banda del potencial endogen de la zona per ascendir en aquesta tipologia cal destacar un factor fonamental amb implicacions internes i externes: la localització. En efecte, el creixement econòmic i demogràfic de l'Estat espanyol s'articula, sobretot, a través de dos eixos territorials: l'eix de la Mediterrània, vertebrat per l'autopista AP-7, i l'eix de l'Ebre, que s'estén des del País Basc fins a Catalunya.

El Camp és el territori on es troben els dos eixos de creixement i per això el factor localització ofereix nombroses possibilitats per incrementar l'escala d'influència del Camp sobre aquests territoris. Moltes vegades s'ha dit que el Camp esdevé des d'una perspectiva territorial un territori 'ròtula'; ara toca actuar estratègicament per aprofitar aquest actiu. Per això cal deixar de ser un territori de pas i convertir-se un nus clau per a la logística, la creativitat i els serveis avançats en un entorn on la qualitat de vida se situa com el principal factor de competitivitat.

Per assolir aquests objectius cal coordinar els esforços dels diferents agents del Camp, però també cal no perdre de vista que les noves tendències internacionals de la localització territorial de les activitats productives ens afavoreixen força. En efecte, assistim a un procés a escala mundial en què la qualitat de vida i els diferencials de preus de les àrees urbanes de dimensió mitjana atreuen cada cop més empreses intensives en coneixement”.

La seva missió

“El Camp de Tarragona pretén ser un territori clau a Catalunya on la seva localització en el vèrtex del corredor de l'Ebre i l'Arc de la Mediterrània, la seva qualitat de vida, la creativitat dels seus ciutadans, l'empenta de les seves empreses i el lideratge de les seves institucions són elements imprescindibles per assolir una economia basada en el coneixement amb una gran cohesió social i territorial.”

“Això implica necessàriament atreure inversions i fomentar la creació d'aquelles empreses que operen en activitats productives que generen llocs de treball altament qualificats i de qualitat en sectors intensius en coneixements i innovació tecnològica i que aporten valor afegit als productes i serveis; i fer, per tant, de la innovació, la generació, captació i difusió del coneixement i de la creativitat les fonts de competitivitat de les empreses i entitats ubicades en el nostre territori, fet que suposa potenciar la formació de les persones en tots els nivells educatius i en tots els àmbits del coneixement (científics, tècnics, humanístics i artístics). Volem, doncs, que el sector quinari es converteixi en el motor del desenvolupament i creixement econòmic.

Suposa també configurar un model metropolità de mobilitat, tant de persones com de mercaderies, que faciliti la generació i difusió eficient de coneixements en una xarxa de comunicacions i de connectivitat ràpida i adient per al segle XXI, aspecte que involucra la millora de les infraestructures de comunicació i de telecomunicació.

A més, es vol potenciar la convivència i la cohesió social, en el respecte a la diversitat, l'aprofundiment dels valors democràtics i de respecte dels drets humans, així com el foment d'una major participació ciutadana en les propostes i decisions, tot garantint la seguretat ciutadana, la lluita contra la discriminació, la conciliació entre la vida familiar i la vida laboral, la salut, l'educació, la cultura i l'accés a l'habitatge. Això ha de suposar la integració amb normalitat a la vida econòmica, política, social i cultural del immigrants, les capes desfavorides de la població, els disminuïts psíquics i físics, les dones, els joves, la gent gran i, en general, tots els qui viuen i treballen al nostre territori.

I tot plegat s'ha d'assolir de manera ineludible amb alts nivells de sostenibilitat social, econòmica i mediambiental; facilitant la transició cap a un model d'organització territorial, econòmica, urbanística i d'oci basat en la integració dels espais urbans, rurals i naturals, sent

respectuosos amb la conservació del patrimoni mediambiental. S'ha de configurar, doncs, un medi de qualitat que respongui alhora a les necessitats de la societat i al desenvolupament econòmic. Així, la millora de la productivitat i sostenibilitat mediambiental del territori ha de ser un element essencial del model de creixement del Camp.

Els valors i principis que han de guiar la presa de decisions i les actuacions per assolir tots aquests objectius generals són: la cohesió social i territorial, la solidaritat, la igualtat d'oportunitats, l'equitat social, el consens i la participació, la innovació, la creativitat, la connectivitat, la sostenibilitat social, econòmica i mediambiental, i la cooperació i col·laboració entre tots els agents, públics i privats, que actuen sobre el territori, amb un ens eficient de govern conjunt”.

“Un bon projecte, mateix destí”

Tot i esbossar un fantàstic full de ruta territorial on es resolia l'encaix de les diferents ciutats tarragonines i les seves particularitats culturals, definir unes pautes en comú per un benefici de mira territorial i no local, el projecte va néixer mort sense saber-ho.

5.3 Reflexió sobre el model tarragoní: Pla estratègic de 2022

La gestió pública de la ciutat en clau estratègica ha estat sempre un element confús degut a la aparent inoperància política en front problemàtiques municipals que s'entenien com elements clau per el futur de la ciutat, del territori.

D'altra banda cal destacar que Tarragona mostra una peculiaritat anteriorment mencionada, el territori i el sentiment de pertinença. Aquest com a societat sempre s'ha mostrat interessat per tots aquells projectes en vies de desenvolupament dins del territori i que s'esbrinava un impacte mes o menys important. En canvi, més enllà de la participació activa de tots els organismes públics i privats de la ciutat, el llegat obtingut no han estat sempre el presumiblement més adequat pel que fa al interès de la ciutat com del territori.

És evident que Tarragona no ha exercit el lideratge que se li pressuposa a una ciutat que lidera un territori inclusiu, divers, ric en recursos naturals i patrimonials. Però aquest lideratge tampoc s'ha produït com a societat degut al vell sentit de pertinença, arregat a l'interior de cada tarragoní de no aixecar el cap més enllà de les velles muralles de la ciutat.

En un context confús degut a la manca d'estratègia territorial en clau de governança, el territori es situa davant la disjuntiva de l'organització d'uns Jocs del Mediterrani, al més pur estil barceloní l'any 1992.

Tarragona en aquest sentit es diferencia per la justificació del projecte hi és que no existeix una necessitat urbana i social per substituir el model de negoci, fortament arrelat al territori. A més a més la manca de líquid financer per afrontar la re-estructuració desitjada no permet inversions en enginyeries urbanes complexes que solucionin les mancances existents en el territori tarragoní.

D'altra banda, la redacció del pla estratègic de la ciutat de Tarragona, contempla entre les seves prioritats facilitar i potenciar la connectivitat de la ciutat amb el territori. La primera esmena del projecte esbossa la línia general seguint aquesta estructura:

- *“Tarragona capital provincial: Desenvolupar i potenciar l'àrea metropolitana de Tarragona i situar Tarragona com a referent econòmic, social i cultural del territori.”*
- *“Tarragona ciutat cohesionada: La trama urbana de la ciutat, complexa i discontinua mostra debilitats estructurals que s'equilibrarien i cohesionarien vertebrant la ciutat.”*
- *“Tarragona el motor econòmic: Potenciar la creació de noves empreses d'origen local per tal de posicionar la ciutat definitivament com el motor econòmic central del territori. Apostar per la recerca acadèmica potenciant les vinculacions existents i creant-ne de noves amb la universitat Rovira i Virgili.”*

Les línies “vermelles” que esbossen el futur d'una ciutat que més enllà de la motivació real del projecte s'allunya de la necessitat territorial d'un lideratge inclusiu que tingui en compte la particularitat social i cultural del territori, propiciant vincles de col·laboració entre les diferents ciutats que propiciïn sinergies necessàries per potenciar l'activitat econòmica al territori.

Comparteixo en aquest sentit la visió del Sr Jordi Calabuig que pressuposa un lideratge exigible a la capital provincial que sembla que “ni hi és ni se l'espera”: *“suposo que és una manca de cultura de governança el que ha fet que Tarragona no hagi desenvolupat o executat o posat el èmfasis que convenia amb el seu pla estratègic. Van una mica, la meva sensació, buscant sempre oportunitats, que això està bé, però podríem que fan un cert moviment de pèndol sense tenir massa clar el model, la visió de ciutat de futur”*.

D'altra banda, cal destacar que el document denota una manca de tradició planificadora, segurament donada per l'aïllament territorial i cultural, políticament sotmès a una societat que veu com any rere any, inversió rere inversió, el Camp de Tarragona perd oportunitats de posicionament, difícilment recuperables en un context de competitivitat i evolució frenètica.

Agustí Segarra, en declaracions personals en l'entrevista realitzada, manifesta un reclam que crec resumeix perfectament la situació estratègica de la ciutat, Tarragona, que hauria i no és, la líder territorial; *“Crec que és un pla que hagués pogut aprofitar la dinàmica d'altres plans que ja s'havien executat. En aquest àmbit per exemple, una ciutat que té una major trajectòria i tradició, és la ciutat de Reus i a lo millor haguessin pogut crear entre les dues unes sinergies que no s'han creat. Crec que són importants aquestes sinergies entre les dues ciutats perquè son la clau de molts entrebancs i moltes barreres i paràlisis d'aquest territori”*.

El futur tarragoní: les claus de la planificació estratègica local

Es evident que Tarragona com a ciutat ha de liderar el projecte territorial que el Camp necessita. Més enllà quan i qui esbossi el futur de la ciutat, aquest full de ruta ha de tenir en compte conceptes i aspectes clau per l'esdevenir del territori.

- **Diagnosi:** La diagnosi de la situació territorial i de la trama urbana s'esdevé la tasca principal per dur a terme qualsevol acció estratègica. La redacció del document actualment ha d'estar contextualitzat correctament per tal de realitzar un correcte anàlisi de la **singularitat** territorial tarragonina.

Ha de preservar la finalitat, l'objectiu pel qual s'ha establert la necessitat de realitzar un pla estratègic i no com, malauradament sembla que han succeït els fets fins l'actualitat. *“A vegades la planificació estratègica sembla més una operació de màrqueting que no una veritable reflexió i un exercici d'acords de cara a una futura acció i intervenció de la realitat”*. (Agustí Segarra, en declaracions en la entrevista realitzada).

L'activitat econòmica del territori no focalitza en un sol indret, sinó que converteix al Camp de Tarragona en un territori multinuclear potent en el seu conjunt. Per aquest motiu la diagnosi ha de complir la funció de contextualització que se li reclama i ha de

mantenir un enfoc transversal, més enllà d'una situació econòmica més o menys folgada.

- **Consens:** Ha d'existir, necessàriament, un punt de cohesió social i governamental que asseguri un pla consensuat entre els agents territorials vinculants sobre els traços estratègics que s'han d'establir al territori.
- **Coordinació i cooperació:** Fer entendre a les diferents ciutats del territori quin és el paper a desenvolupar i la necessitat de que aquests exerceixin la seu dret de **participació** activa en el procés de disseny estratègic i de propostes estratègiques territorials.
- **Visió territorial:** La planificació estratègica tarragonina, tant la local com la territorial ha de posar especial èmfasi a la necessitat d'obrir l'espai d'actuació a tot el Camp de Tarragona. No s'entén el pes econòmic que significa el territori tarragoní en el sector industrial com en el turístic sense la presència d'aquest territori multinuclear.
- **Protecció:** Repetir els errors del passat no és una tasca desitjable en cap cas, però menys quan queda demostrat que un model de gestió urbana és obsoleta i cal un re-disseny profund i de debat. La societat i els seus elements intangibles com la cultura i la vida quotidiana han de quedar protegits sota el paraigües de la planificació estratègica. No tot val, no tot és just i suficient.

Empíricament s'observa que les línies d'actuació de les ciutats han evolucionat des dels plantejaments sobre la Planificació estratègica fins a altres més propis de l'àmbit empresarial i global, el màrqueting.

Actualment, en aquest sentit, s'ha desviat el focus d'atenció dels aspectes materials de les ciutats com l'urbanisme, les infraestructures i el patrimoni turístic físic, a la valoració d'altres aspectes de caràcter immaterial com són la societat i el seu model de vida. Per tant i com a conseqüència dels fets que estan succeint, la planificació estratègica està situant-se en un nou paradigma entorn a la gestió turística de les destinacions

No hi ha cap dubte que aquests fets conclouran o haurien de fer-ho en la posada en marxa de nous mètodes i noves estructuracions enfocades a la participació ciutadana i dels agents vinculants alhora d'impulsar nous projectes d'interès general.

6. Conclusions

Futur: Allò que serà, el temps a venir. (Font: Institut d'Estudis Catalans).

Incert i amb naturalesa canviant, el futur s'escau com un element intangible del tot desitjable. És així com entenc el futur i per tant el concepte que ens ha portat fins en aquest darrer punt.

La planificació estratègica s'entén de manera lògica pels experts com un traç que dibuixa el futur desitjat d'una ciutat o territori, i és en aquest punt on em sorgeixen diferents interrogants.

Qui esbossa la traçada? La resposta més evident em diu que en qualsevol cas són i seran les persones, però alhora sorgeixen una nova bateria de preguntes: Quines persones? Són les adequades? Són suficients? Qui les escull?

Directament, hem considero incapaç de resoldre aquests dubtes històrics de caràcter antropològic que molts altres han intentat resoldre anteriorment amb més o menys èxit. El que sí és clar, és que considero fermament que ningun individu deu, ni pot resoldre i per tant decidir sobre aquests aspectes i per tant entrem en un paradigma d'inoperància total on ningú pot actuar en nom de ningú.

Llavors, en qui recau la responsabilitat de decidir sobre “qui som i que volem ser”? La història ens diu que existeixen grans persones i grans idees i inevitablement la possibilitat que una idea sense el seu pensador sigui impossible o un contrasentit.

Però realment podem permetre aquesta afirmació? Personalment, considero que les grans idees o pensaments han de perdurar per dur a terme la seva funció principal, produir un impacte.

No totes les idees o pensaments produeixen de forma inequívoca un impacte positiu o negatiu, però compleix la seva finalitat, impactar. D'alguna manera vivim en un context on tot és efímer i caduc i per tant és necessari forçar certs impactes temporals que ens impulsin cap el futur a curt i mig termini.

En canvi, no es tracta d'un procés de màrqueting o d'una guerra “comercial” per tal de posicionar el nostre producte al mercat, sinó més bé entenc que aquetes idees han de fomentar el sentiment d'identificació. Un sentiment que integri la seva societat, els seus participants, els seus pensaments, les seves dinàmiques, el seu patrimoni cultural i per tant la seva forma de viure.

Proposo retrocedir a la pregunta formulada anteriorment: “Sobre qui recau la responsabilitat de decidir qui som i que volem ser”?

No en tenim certesa, però si sobre que no podem fugir de la idea de governança, és evident que s’escau necessària i la història així ens ho demostra, però ha de ser tal i com la coneixem? Realment ha de ser l’administratiu qui prengui les decisions?

Actualment es pot respondre aquesta pregunta amb un cert oportunisme i fins i tot amb cinisme degut als casos de “mala praxis” en clau de governança coneguts arreu del territori, però realment ens demostra que les persones s’equivoquen i poden induir a l’error a tota una societat.

En qualsevol cas, algú ha plantejat que aquest no és un cas de persones, sinó de pensaments? A tots ens uneix un territori, una forma de vida i aquest ha de ser el punt sobre el que gira el futur que volem construir. Segurament, ni aquest tampoc seria el factor que definiria la planificació estratègica perfecta, però segur que seria un factor diferencial, únic, i per tant perfecte per qui ho sent així.

Res a la vida és infal·lible, clar, innegable, inequívoc i així sumant sinònims fins arribar a l’estat de seguretat total, de que allò que fem és la millor opció. I es que això només ho sap el destí, que ens respondrà a tots els dubtes amb l’únic que posa tot al seu lloc, el temps.

7. Bibliografia

- Anton Clavé, S., & Gonzàlez Reverté, F. (2005). Planificación territorial del turismo. *Estud. Perspect. Tur.*, 15(4), 216.
- Ávila Bercial, R., & Barrado Timón, D. a. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15, 27–43.
- Barroso, G. A., & Mota, K. C. N. (2010). Marketing turístico internacional. La marca Brasil. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 19(2), 241–267.
- Berg, L. Van Den, & Braun, E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, 36(5), 987–999.
- Bigné Alcañiz, J. E. (1996). Turismo y marketing en España: análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro. *Estudios Turísticos*, 129, 105–127.
- Blanchar, C. (2012). La Caixa y Bañuelos levantarán seis parques temáticos junto a Port Aventura. *El País*, 1. Retrieved from http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/09/07/catalunya/1347001443_105993.html
- Casas, L. (2012). Tarragona se aferra a los Juegos del Mediterráneo pese a las dudas sobre su financiación. *La Vanguardia*, 1. Retrieved from <http://www.lavanguardia.com/local/tarragona/20120920/54350578944/tarragona-juegos-mediterraneo-2017.html>
- Chesworth, N. (2004). Tourism planning: basics, concepts, cases. *Tourism Management*.
- Corchón, M. (2005, May). La Caixa se hace con el control del 100% de Port Aventura. *Editorial CincoDias*, 1. Retrieved from http://cincodias.com/cincodias/2005/05/04/empresas/1115213983_850215.html
- Cordero, D. (2012). La Caixa deja Port Aventura tras vender el 50% de su capital por 105 millones. *El País*, 1. Retrieved from http://economia.elpais.com/economia/2012/11/05/actualidad/1352110777_367706.html

- Elizagarate Gutiérrez, V. de. (1990). Marco teórico para la planificación estratégica. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (18), 20–37.
- Flanagan, S., Ruddy, J., & Andrews, N. (2002). *Innovation in tourism planning*. Dublin : Tourism Research Centre. Dublin Institute of Technology.
- Font Sentias, J., & André, M. (2004). *Casos de turismo cultural : de la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona : Ariel.
- González, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones Sobre La Conceptualización De La Competitividad De Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23(23), 111–128.
- Hernández, M. G. (2007). Entidades De Planificación Y Gestión Turística a Escala Local. El Caso De Las Ciudades Patrimonio De La Humanidad De España. *Cuadernos de Turismo*, (20), 79–102.
- Ivars Baidal, J. A. (2004). Tourism planning in Spain: Evolution and perspectives. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 313–333.
- Joan Francesc. (2014). 30 millones de inversión para el anillo mediterráneo. *Diari de Tarragona*, 1. Retrieved from <http://www.diaridetarragona.com/deportes/22396/30-millones-de-inversion-para-el-anillo-mediterraneo/>
- Lamelas, M. (2013). KKR compra el 49,9% de Port Aventura por más de 200 millones. *El Confidencial*, 1. Retrieved from http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-12-05/kkr-compra-el-49-9-de-port-aventura-por-mas-de-200-millones_62667/
- Ledo, A. P., González, J. J. O., & Iglesias, A. M. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: Hacia la ciudad inmaterial. *Eure*, 36(108), 5–27.
- Lewandowski, C. M., Co-investigador, N., & Lewandowski, C. M. (2015). Making Neoliberal Governance: The Disempowering work of Empowerment. *The Effects of Brief Mindfulness Intervention on Acute Pain Experience: An Examination of Individual Difference*, 1(4), 1689–1699.

- López Palomeque, F. (2007). Planificación territorial del turismo y sostenibilidad: fundamentos, realidades y retos. *Anuario Turismo Y Sociedad*, (8), 51–68.
- López Palomeque, F. (1995). La estrategia del turismo metropolitano: el caso de Barcelona. *Estudios Turísticos N° 126*, 126, 119–141.
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 789–809.
- McCann, E. J. (2004). 'Best places': Interurban competition, quality of life and popular media discourse. *Urban Studies*, 41(10), 1909-1929.
- Monclús, F.-J. (2003). The Barcelona model: and an original formula? From “reconstruction” to strategic urban projects (1979–2004). *Planning Perspectives*, 18(4), 399–421.
- Robles, C. F., & López, A. M. G. (2009). La Apuesta Por La Calidad Como Elemento Diferenciador En Los Destinos Turísticos: Planes Renovados. *Cuadernos de Turismo*, (23), 89–110.
- Rosa Mari Bosch. (1995). Port Aventura inicia su magia. Retrieved from <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/1995/04/30/pagina-30/33771472/pdf.html>
- Tarragona 2017. (2015). Sedes. Retrieved from <http://www.tarragona2017.cat/es/sedes/>
- Tarragona 2017. (2015). El legado. Retrieved from <http://www.tarragona2017.cat/es/legado/>
- Vera-Rebollo, J. F., & Monfort Mir, V. M. (1994). Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: La experiencia para la Comunidad Valenciana. *Estudios Turísticos*.

Annexes

A. Transcripcions de les entrevistes

Entrevista al Sr. Jordi Calabuig Tomàs

Part 1: Concepte

➤ Què entén per planificació estratègica?

Bueno, la planificació estratègica és ehh (pensant) la forma o el procediment amb el qual ehh (pensant) podríem dir es desenvolupen dos aspectes principals; un laa (pensant) participació de tots els agents mm(pensant) que estan implicats, públics i privats amb un procés de planificació, això és ehh(pensant) vital i després ehh (pensant) donar-li pues això un component de pla ahh(pensant) pensant en clau de competitivitat, en clau de màrqueting, aquests serien els dos eixos fonamentals per definir el que jo crec que és la planificació estratègica.

➤ Creu que és útil? I Necessària?

Sí, ehh(pensant) Sobretot en el primer del cas, perquè plans de màrqueting doncs es fan, es fan molts, però plans estratègics amb el sentit de que ehh(pensant) implica als agents del territori en el procés ehh (pensant) això és ho aconsegueix sobretot la planificació estratègica, és útil per això eh (afirmació), per tant sí, sí clar que és útil em ehh(pensant) una altra cosa és que tots els plans estratègics (semiriure) arribin a bon port o que la implicació ehh(pensant) sigui intensa, tant amb el procés de disseny, com amb el procés d'execució. Però sí que, normalment, hi ha una diferència significativa entre l'abans i el després del pla estratègic. Hi ha una actitud diferent dels agents.

➤ Quins elements i factors ha de complir un pla estratègic per ser d'utilitat?

Bueno, abundem sobre el mateix, vull dir, hi ha, hi ha molts mètodes o molts procediments ehh(pensant) moltes formes de, de plantejar els continguts del pla estratègic. Essencialment seria: hauria de tenir una diagnosi, si és que no està feta prèviament i ehh(pensant) comporta una orientació, un eix dee(pensant) plantejament d'estratègia, cap on ha d'anar i un desplegament amb un pla d'acció, però el fonamental és aquesta orientació ehh(pensant) aquesta orientació podríem dir ahh(pensant) que permet que tant el sector públic com el sector

privat, en fi, com tots els agent participants en quant sector ehh (pensant) tinguin clar el focus cap a on cal anar i que el comparteixin.

➤ **Quin tipus de planificació creu que és més útil: parcial o general?**

Quan dius parcials et refereixes a una determinada activitat? Per exemple, un pla estratègic de turisme seria parcial. Doncs els generals he(riure breu), els generals perquè integren tot, ara, ehh(pensant) lo seu és que els plans estratègics generals acabin desplegant-se amb ehh(pensant), per per sectors per afinar més el contingut.

➤ **Quines característiques ha de complir un municipi o un territori per dur a terme un pla estratègic?**

Avere, la única característica que ha de complir és que hi hagi agents ahh (pensant) amb el sector productiu, del sector privat que vulguin implicar-se perquè si no és un pla de gestió públic, si això es dona és igual que sigui de dos milions d'habitants o que sigui de dos cents habitants, en teoria, és evident que no serà la mateixa dimensió del pla, però amb la voluntat de participació dels agents és perfectament viable i també des del punt de vista de la orientació deee laa laa laa(pensant) de màrqueting ahh(pensant) segmentació de mercats...no no hi ha diferència mm() hi ha diferència amb la sofisticació però no amb la essència.

➤ **Per on passa el futur de la planificació?**

Ahhh(pensant) va haver-hi un moment que els plans estratègics eren imprescindibles, després, com que tothom els tenia fets ehh (pensant) sembla que ja no eren tant útils i es va passar molt a fer plans d'actuació – deixa't d'estratègies, nem a parlar d'actuacions.- ehh (pensant) jo crec que molts d'aquests plans operatius, que no estaven fonamentats en una estratègia, ens.. han estat poc útils ehh(pensant) poc eficients. Si? Jo crec que hi ha una recuperació del concepte o de la necessitat de fer una planificació involucrant als agents del territori, té un perill eh, la planificació estratègica ehh (pensant) té un perill, el fet de donar massa veu al sector productiu fa que de vegades tot el que es faci sigui en benefici dels agents privats i s'oblidi que la funció pública és el bé comú, ehh(pensant) és un inconvenient que en alguns casos s'ha detectat perquè el sector privat era molt potent i el públic molt feble. Però jo crec que continuen sent eines útils ehh(pensant) jo crec que el futur passa, no tant pels plans estratègics generals com molts

dee(pensant), bueno, cada sector té el seu pla estratègic, cada activitat té la seva, el seu pla estratègic i és bo que hi hagi plans sempre que serveixin per executar alguna cosa.

Part 2: Barcelona '92 i 2010-15

➤ Era necessari un Pla estratègic en aquell moment? Perquè?

A Barcelona, absolutament. Absolutament, Barcelona ehh(pensant) podríem dir es posa en el mapa del món a partir dels ehh(pensant) dels jocs olímpics. Passa des del punt de vista de gestió la visió, en aquell moment jo... jo sóc de Barcelona, vivia a Barcelona, passa a ser d'una ciutat que és limitada ahh (pensant) gestionar les infraestructures i els serveis bàsics a ser una ciutat que mira a l'exterior, que busca una projecció mundial, de fet, ja la buscava, havia intentat ser dels jocs olímpics anteriorment, però el fet de tenir-la ehh(pensant) li obliga a fer aquest pas endavant i de fet, podríem dir que, almenys, desde el punt de vista turístic, és el que és Barcelona actualment, per bé o per mal, perquè hi havia un pla estratègic darrera que marcava unes pautes.

➤ Creu que aquest Pla estratègic de Barcelona ha estat l'adequat?

Jo, jo diria que és... (pensant) a veure, una cosa és el plantejament estratègic. Els plantejaments estratègics ehh(pensant) jo crec que sí estaven mal orientats, ehh(pensant) una altra cosa és amm(pensant) l'execució del dia a dia, una de les crítiques que s'ha fet ehh (pensant) a Barcelona, sobretot ah(pensant) recentment, és que era un pla estratègic molt tècnic ehh(pensant) i probablement no es va qüestionar mai el model ehh(pensant) turístic dee(pensant) de la ciutat. Jo crec que no és veritat, si que hi havia un model turístic ehh(pensant) que, sempre jo, en fi recordo pues això, als anys ehh(pensant) noranta que ja hi havia el debat sobre si s'havien d'obrir més o menys hotels ahh (pensant) a la ciutat si convenia que n'hi hagués més ehh (pensant) no crec que hagi estat una fugida endavant el cas de Barcelona, jo crec que estava mm(pensant) relativament gestionada però Barcelona va caure ahh(pensant) com tots els territoris amb el parany de la bombolla ehh(pensant) immobiliària. També del creixement de de(pensant) podríem dir un creixement del turisme que mm(pensant) – com dir-ho?- Un creixement del turisme que(pensant) hauria d'haver-se, hauria d'haver-se controlat una mica, no no tant amb el volum si no amb el (pensant), amb la(pensant), amb el.(pensant) comportament, amb els fluxos, amb la mobilitat dels turistes, així i tot la gran crisi ehh(pensant)

probablement ve de una, de un fet no previst en els plans estratègics, que és el(pensant) és el esclat del turisme col·laboratiu, que (pensant) vaja, no em ve a la memòria però segur que actualment, en el actual segur que això hi és però amb els anteriors, vaja ahh(pensant) amb el del noranta segur que no i amb el 2010 probablement tampoc hi havia gaire èmfasis o no es va considerar un tema, un tema clau. En tot cas, ha estat un element sobrevingut però el pla estratègic de Barcelona no és només un document, és un un procediment, un procés que està viu que és permanent i que aquí si que haurien d'haver posat les alarmes abans, abans de que esclatés el problema.

➤ **Quina creu que va ser la principal motivació (real) per dur-lo a terme?**

A Barcelona, el pla estratègic? Ehh (pensant) jo crec que l'objectiu claríssim era – per mi eh, entenc jo- era (pensant) cercar dues coses: per una banda, eh(pensant) millorar la qualitat de vida dels ciutadans, que si(pensant) diríem en aquest sentit, que s'hi sentissin partíceps d'aquest procés i d'una altra eh(pensant) la projecció de imatge, internacionalització de la ciutat, per captar inversions o senzillament per ser una ciutat referent al sud de la mediterrània, al sud d'Europa en general.

➤ **Per a qui creu que ha estat de més utilitat aquest projecte? (Municipi, societat, agents econòmics, ningú).**

Dic al revés, els menys beneficiats, en general o l'impacte més(pensant), qui carrega el principal pes de l'impacte és la societat, són els residents. Ehh(pensant) és una anècdota, jo de petit anava a jugar al parc Güell i ara no puc ni entrar eh(pensant) bueno, són són les servituds de l'èxit del turisme. Ehh(pensant) sens dubte els agents econòmics del sector turístic, el sector hotelier ha estat un gran beneficiat durant molt temps, home i el municipi des del punt de vista de projecció amb el sentit de que té un prestigi que era inimaginable fa trenta anys, però que ara té. És un municipi de referència o una ciutat més que un municipi, una ciutat de referència internacional per moltes raons entre altres, i no deixa de ser sorprenent la qualitat de vida.

➤ **Creu que s'han comés errors d'execució o de plantejament? Quins?**

D'execució ho desconec eh(pensant) de plantejament és probable, però es una falta de cintura? Vull dir, és allò quan detectes el problema has d'abordar-lo i, per raons que sigui, probablement pels equips de govern, en fi o perquè no van saber detectar-ho a temps eh(pensant) doncs sí, jo crec que és eh(pensant) plantejament amb el sentit de que home no pots preveure una cosa que no saps que existirà, però si que si veus unes tendències, i al pla estratègic, les tendències formen part de l'estratègia, has de ser capaç d'adequar, ajustar, reformular i sembla ser que no es va fer prou bé.

Part 3: Barcelona futur 2016 - 20

➤ **Creu que és necessari un canvi en la planificació estratègica de Barcelona?**

Els plans estratègics són, des del meu punt de vista, sempre necessaris. I sempre s'han de reformular, quan un es consideraa (pensant) esgotat, no perquè ho diu que era fins al 2015, si no perquè ja se sent que allò està esgotat cal fer-ne un de nou. Jo crec que sí, sempre és necessari amb el doble sentit: per la participació dels agents per mantenir viva aquesta participació dels agents i també eh(pensant) bueno, doncs perquè l'entorn canvia, vull dir és necessari fer un replantejament, de fet sovint els plans estratègics fets - parlo del de Barcelona eh(pensant) fets un any o dos- poden quedar obsolets de concepte, vull dir s'ha de reformular.

➤ **Quin creu que és l'objectiu?**

(Riure) L'objectiu del nou pla seria definir molt clarament quin és el model de ciutat que volem, estem on estem, quin és el model que ens interessaria tenir a partir(pensant) d'ara, per un escenari relativament curt, que segurament passarà per eh(pensant) limitar, controlar, reduir, ajustar,(respiració) el el(pensant) fenomen del turisme a la ciutat.

➤ **Si vostè fos el coordinador del projecte, que faria? Quines coses canviaria del model actual?**

Bueno, una mica és eh(pensant) per per on anàvem. El pla estratègic no el defineix el coordinador eh(pensant) si no els agent que que(pensant) participen amb el procés, però si que

posaria èmfasis, ehh(pensant) ja és una paraula molt manida, però posaria molt de èmfasis en reflexionar sobre la necessitat de la sostenibilitat de l'activitat turística a la ciutat de Barcelona, no des del punt de vista ambiental –que també-, si no sobretot des del punt de vista social i cultural.

Part 4: Tarragona

- **Creu que Tarragona necessita una planificació estratègica pròpia i general o pel contrari creu que la direcció és treballar en la direcció del Pla estratègic del Camp de Tarragona 2015?**

Ehh (pensant) Tarragona té(pensant), va fer un pla estratègic en el seu moment, que és veritat que després no(pensant), aquell pla no es va executar, però va tenir la virtut que tenen tots els plans que era el de focalitzar, orientar...Després va tenir un pla de dinamització turística que va reforçar sobretot el el(pensant) pes amb el(pensant) amb la Tàrraco romana i ens aquests moments, pel que jo sé, ehh(pensant) des del punt de vista, des del punt de vista de l'activitat turística està ben orientada. Crec que, encara que no estigui escrit hi ha una estratègia(pensant) definida, des del punt de vista de ciutat ehh(pensant) crec que sí, li convindria un pla estratègic. Des del punt de vista de ciutat, crec que ho tenen... no no està tan clar quin és el futur de de la ciutat i per on ha d'anar.

- **Perquè creu que Tarragona no ha utilitzat aquestes eines amb anterioritat com si ho han fet moltes altres ciutats?**

Pues ehh(pensant) la meua visió, bueno primer, sí que es va fer un pla estratègic, que jo sàpiga no es va executar. Mm(pensant) jo crec que té a veure amb(pensant) amb el tarannà dels gestors. Quee(pensant) bueno, per bé o per mal, les persones són com són, i tenen les idees que tenen i el pla estratègic eh(pensant) de vegades, és difícil o dur de portar, d'executar ehh (pensant) per part de l'administració pública. Una mica allò que dèiem al principi .- ara haig de fer el que diuen aquests?- Ehh(pensant) bueno, és ehh(pensant) és, suposo que és una manca de cultura de governança el que ha fet que Tarragona – canvi la visió eh- que Tarragona no hagi desenvolupat o executat o posat el èmfasis que convenia amb el seu pla estratègic. Van una mica, la meua sensació, és allò de eh(pensant) buscant sempre oportunitats, que això està bé,

però ehh(pensant) podríem dir ehh(pensant) un cert moviment de pèndol sense tenir massa clar el el(pensant) proje.. el model, la visió de ciutat de futur.

➤ **Coneix el Pla estratègic anunciat l'any 2011 sota el nom "Tarragona Pla 2022"?**

Que n'opina?

No, no, no. No, no conec el ehh(pensant), bueno se que hi havia un projecte. No conec massa el contingut ni se ni(pensant) ni la estructura, però el que sí que tinc clar és que ehh(pensant) quan hi ha un gran esdeveniment, una gran..(pensant) un gran fet ehh(pensant) sempre és un eh bon moment per fer aquesta reflexió de cap a on anem i pot ser, amb la, amb l'argument dels jocs del mediterrani doncs eh(pensant) bueno ha estat útil aquest o és útil aquest plantejament, no pels jocs si no pel que pot venir després dels jocs. Que dit si ha de pas crec que no n'hi ha per tant amb els jocs de la mediterrània, no són tan importants, però bueno ehh(pensant) sí, deixen estructures i permet una certa projecció de la ciutat val la pena optimitzar-ho al màxim que és el que entenc que pretén aquest pla.

Part 5: Turisme

➤ **Creu que és necessari un procés de planificació i regulació específic per el turisme?**

Perquè?

Ehh (pensant) planificació, al final, si el pla estratègic suposa sobretot una acció de governança i una acció de compartir orientacions estratègiques això es pot fer formalment amb un pla o es pot fer certament en el dia a dia. Em consta que la ciutat de Tarragona, els gestors de turisme de la ciutat de Tarragona, això ho estan fent. Ho estan fent en el dia a dia, però ho estan fent i probablement d'una forma molt efectiva. Tenen clar l'objectiu estratègic és compartit pels agents privats per tant crec que esta en bona línia. I lo de la regulació no acabo de...no(pensant). Regular l'activitat? Limitar...? No estem en aquest escenari però si que sempre és una bona reflexió, pensar ehh(pensant) bueno fins a on volem arribar, quin és el sostre, què volem que facin sempre és útil, crec que no esta en una situació de necessitat de regular, però sí, si que es útil sempre fer aquest plantejament.

➤ **Un municipi turístic pot desenvolupar-se adequadament sense una planificació estratègica prèvia?**

Ehh(pensant) sóc consultor turístic i professor de planificació, per tant no hauria de dir el que dic però sí, si que es pot. Sí que es pot, jo ho crec. L'únic que cal, pues en l'exemple de Tarragona que comentàvem al principi, l'únic que cal és que hi hagi la voluntat de treballar de forma coherent, coor.. coordinada i amb un escenari de futur eh(pensant) no vol dir que no hi hagi un pla d'accions però el pla estratègic normalment planteja accions a mig i llarg termini i els pla de..., els plans d'accions són accions de caràcter anual, si? I els..les accions de caràcter anual estan al pla estratègic, proveeix d'aquesta visió a llarg termini, per tant si la visió hi és encara que no estigui sobre un document, hi és el resultat de compartir els criteris mm(pensant) es el que dèiem no estan posats sobre el paper però existeix. Jo crec que sí, si el(pensant) la única problemàtica és que llavors depèn de les persones, mentre que si esta escrit eh(pensant) bueno té l'avantatge de que hagi qui hi hagi... hi ha un full de ruta. De l'altra manera el full de ruta és el cap i la responsabilitat dels gestors que és el que ha passat, per cert, en moltes ciutats eh(pensant) algunes ciutats de l'Estat Espanyol que han estat exitoses turísticament fins que el gerent ha deixat de ser el gerent... Coses que passen.

➤ **Quin és el futur del turisme a la Costa Daurada i més concretament a Tarragona? Creu s'està treballant en la direcció correcta?**

Ehh (pensant) La costa daurada és eh(pensant) una destinació de sol i platja eh(pensant) que ha sabut o a aprofitat la oportunitat de diversificar eh(pensant) un cert turisme massiu per un altre turisme massiu que és el de Portventura eh(pensant) ha combinat bé tots dos, va sup.. va suposar, en el seu moment un procés de rejuveniment de dinamització de la costa eh(pensant) això és el paquet principal eh(pensant) paral·lelament, l'administració turística de(pensant) la diputació gestiona la marca "Costa Daurada" i també la de "Terres de l'Ebre". Fa anys que està diversificant eh(pensant) o posant en valor actius d'interior per atreure altres tipologies eh(pensant) de visitants, ho fa, evidentment les escales no són les mateixes que a la costa i ho fa bé, eh(pensant) la meua opinió és que ho fa bé, malgrat que es...els de costa diuen que es dediquen massa recursos per promoure no res a l'interior hi ha gent d'interior que diu que l'administració només pensa en la costa que és on estan els recursos. Com que tots dos es queixen caldrà suposar que està ben orientat, que.. vull dir que(pensant) que es reparteix de forma proporcional, que no igual, entre costa i interior. Jo crec que sí esta ben fet segur que es

poden fer coses millors però la orientació és adequada, es diversifica sempre que es pot, es rasca turisme de creuers, busca sempre noves formes de ehh(pensant) noves modalitats eh(pensant) d'activitat turística eh(pensant) i sobretot, la meua sensació és que es busca ehh(pensant) doncs això, un un model compartit per els agents del territori tant els públics de les administracions municipals com els privats que, a la costa daurada no són pocs ni poc importants. Jo crec que hi ha una certa voluntat de col·laboració de fet els consell rectors de les marques estan, els agents privats i també els agents públics locals. És ehh(pensant) jo crec que és un – ara no sé si ho hauria de dir això- però crec que és un model a tenir en compte per altres destinacions.

Part 6: Comentari lliure

➤ Vol afegir alguna declaració?

Ehh(pensant) en clau del pla estratègic en tot cas matisar l'afirmació, jo eh(pensant) crec que ha quedat matisada, de si era imprescindible un pla estratègic. Jo crec que ha quedat clar o vull que quedi clar que un pla estratègic és útil, és útil. Ara, imprescindible no ho és, imprescindible no ho és sempre que hi hagi la voluntat de treballar de forma estratègica entre tots els agents del territori. Ehh(pensant)..(tos)...ehh(pensant) no voldria o jo no voldria que els plans estratègics o la idea de pla estratègic es veiés només des de la perspectiva de un pla que afavoreix a les empreses. Un pla estratègic és un pla per al territori, per la destinació i ehh(pensant) a mi m'agrada sempre posar l'èmfasi ehh(pensant) en que han de tenir, el pla estratègic , ha de tenir adjectius. És a dir, un pla estratègic pot ser un pla estratègic sostenible ehh(pensant) pot ser un pla.. estratègic ehh(pensant) harmonitzat amb la planificació urbanística, de fet hauria d'estar harmonitzat amb la planificació urbanística, al final el pla estratègic no és més que un tipus o un instrument de planificació de un territori ehh(pensant) probablement el millor, en el sentit que té una visió panoràmica superior a la resta però no té molt de sentit que el pla estratègic vagi per un costat i després el pla urbanístic o el pla territorial vagi per un altre. Ha d'haver-hi aquesta coherència entre els diferents tipus de plans. Ja esta.

*Entrevista al Sr. Albert Arias Sans***Part 1: concepte****➤ Què entén per planificació estratègica?**

Ehh (pensant) com s'ha construït, jo potser faria..., com s'ha entès fins ara la planificació estratègica i era un document, eh era un procés que estava molt emmarcat amb una aproximació del que se n'ha dit de governança (tus) on parlar amb els diferents interlocutors i parts interessades, i això és important perquè sempre s'ha fet servir la paraula "State holders" i tal, ehh (pensant) per, per traçar unes propostes ehh (pensant) amb una mirada prospectiva de futur i intentar conduir la destinació en el cas del turisme o la ciutat o el que sigui ehh (pensant) a un, a un escenari ideal futur, i sempre hi esta molt marcat per alguns projectes estrella, doncs ehh (pensant), no sé ehh(pensant), temes desencadenants diguem-ne, des de esdeveniments fins a grans obres arquitectòniques o urbanístiques (tus). I des..., i sempre també la planificació estratègica fins ara, i encara ho és, és un exercici també de eeh (pensant) mmm diguem, com que no és vinculant, per tant no és urbanisme, no és llei, eeh (pensant) té certa flexibilitat i el que vol és això doncs dissenyar uns escenaris i després mobilitzar tots els instruments per aconseguir-los mm (pensant) el màxim de consensuat, que és una altra paraula que s'ha fet servir molt, eeh (pensant) el màxim de..., i llavors es pot fer més o menys deliberat. Sempre hi ha hagut una certa participació o grups de treball o una escolta al menys des de..., jo he participat en pla estratègics ehh diferents, amb tres diferents, des de els pirineus fins a un municipi molt petit de l'àrea metropolitana fins a santa coloma de gramenet..., i bueno és això, és cu...captar què volen els agents, intentar fer un document de consens i, i tirar endavant unes... i dissenyar un pla de propostes d'actuació, mm(pensant) un pla estratègic pràcticament és això. Altra cosa és que el pla estratègic si serveixi per detonar altres coses. Sigui l'excusa doncs per fer un consorci o un patronat o un.., a partir de la reflexió, doncs eeh (pensant), normalment el que succeeix és que es detonen i succeeixen altres coses. Això és lo interessant, per mi. No tant l'exercici prospectiu de cap a on anar que, bueno, és una qüestió de posar en comú eeh (pensant) veus, però bueno, pensar què es pot fer, què pot fer un pla estratègic eeh (pensant) més enllà del pla estratègic.

➤ **Creu que és útil? I Necessària?**

mmm (pensant) Jo crec que té una..., es va posar molt de moda als anys vuitanta i noranta de nou amb aquest context de, amb un context de globalització de posar, de buscar l'avantatge competitiu amb altres llocs, eeh (pensant) i molt enfocat a la promoció econòmica i tal. Sí, pot ser, pot ser un bon instrument o no ser-ho, però això no, això depèn de com es faci, depèn de de quin sigui l'objectiu en sí mateix – igual que un pla d'ordenació urbanística, igual que un pla de infraestructures pot ser molt bo o pot ser un desastre, de en en en essència no és, es el que, es el que fa, es el que detona, és el que, són els efectes que que se'n deriven de d'aquest procés. I un procés de debat sempre és bo, bueno, sempre i quan no hagi una controvèrsia clara i llavors no serveix – aquest és un punt clau- vull dir per temes controvertits no serveix la planificació estratègica perquè, insisteixo, busca el consens i aquest consens moltes vegades no hi és. Llavors cal mirar-ho des de una altra perspectiva.

➤ **Quins elements i factors ha de complir un pla estratègic per ser d'utilitat?**

Bueno, que siguin realistes i viables i que es traci molt bé la manera a través de la qual es vol arribar a l'escenari. Tu pots dir, no es que vull que, eeh (pensant) no se, que Tarragona sigui una ciutat dee (pensant) no se (pensant) (xiuxiueig) la seu mediterrània dels esports d'aventura. Pos bueno, has de saber, has d'anar, o sigui has d'estar molt segur de poder-ho complir. Si no, són paraules, no.. no hi ha més. Per tant, lo interessant del pla estratègic és tot el que, tot, insisteixo eh, tot el que activa, tot el , tota la infraestructura, materialitat, relacions, etcètera que es posen en marxa per aconseguir un, un, un horitzó, un escenari, en sí mateix el pla no té capacitat normativa, no té capacitat de legislar no és vinculant, per tant és, són indicacions, són, són eeh (pensant) una espècie de recomanacions consensuades que, bueno, pot ser també molt terapèutic per, per una comunitat. Pot estar molt bé, pot no estar... no sé...

Perdria la seva essència llavors si no fos una eina regularitzadora diguem-ne

No, bueno es que seria una altra cosa. Es que no és un instrument legal per tant no hi ha llei que, els plans reguladors és per que hi ha una llei o un reglament que et permet que reguli. Si no hi ha aquesta llei i el pla estratègic no ho és. Segurament per sort, per què si no es podrien fer moltes, moltes bajanades com hipotecar amb el pressupost o no se... El pla estratègic, a vere, es que segurament va bé això com un escenari que no es parlen els agents que, un escenari de poca mm (pensant) de poc espais de debat, precisament crear espais de debat esta molt bé per fer una bona diagnosi del moment i compartir-la i que la gent vegi que hi han altres mons a part

del seu, esta molt bé. Després, insisteixo, la no, no crec que hagi de ser normatiu, no. Per això hi ha altres instruments.

➤ **Quin tipus de planificació creu que és més útil: parcial o general?**

No, les dues, no té cap sentit, o sigui la reflexió del pla estratègic sempre és integrar, o almenys els plans estratègics de ciutat o, o de sector, però inclús quan són de sector o sectorials: pla estratègic de la cultura, pla estratègic de..., es cau en la temptació de sectorialitzar però després la realitat et diu que necessites instruments d'altres tipus de fora del sector. Al pla de cultura necessites pasta per fer equipaments o per fer, o per dotar pressupost per fer programes i actuacions i el pla, i en el turisme és clau eeh (pensant) no posar l'èmfasi en el sector i posar-lo, si vols en la destinació o en, o en l'espai que (pensant) que t'acull (tus). A no ser que vulguis fer un pla, es que estic parlant des de la ----- de l'administració pública, si parles des de l'empresa el pla estratègic pot ser doncs sumar esforços per arribar cap a una banda tots plegats, no se, crear una marca, etcètera, etcètera. Això esta bé però a mi ara mateix no m'interessa.

➤ **Quines característiques ha de complir un municipi o un territori per dur a terme un pla estratègic?**

(tus) Voluntat política. No, no crec que hi hagi, hi han molt bons experts que poden fer molt bons plans estratègics. Hi ha molt, hi han experts molt dolents, experts molt dolents és un occi morom però bueno. Sí, perquè no? Sí. eeh (pensant) (xiuxiueig) Si no hi ha una voluntat política darrera i un, i unes directrius clares, vull dir el pla estratègic no és un, no és un instrument tecnòcrata. És un instrument polític, de eeh (pensant) eeh (pensant), clarament eeh (pensant) deliberatiu i que obliga a relacionar-se parts diferents de un mateix escenari. Per tant si no hi ha voluntat de que això succeeixi i d'assumir les, part de les demandes que sorgeixin d'aquest procés, no té cap sentit. Per això fas un pla d'actuació, un pla director o una altra cosa. Un pla estratègic inclou parlar de moltes coses, o sigui després s'ha de materialitzar, no, parlar no..., vull dir..., et vull dir pots fer un pla estupendu, fantàstic que agradi a tothom i si després de nou no hi ha un equip de govern, una coalició, el que sigui que vulgui dur a terme les propostes, es queden amb res, perd molta força i tot, hi ha molts recursos destinats a això que es queden en res. Per tant hi ha un altre tema, sí. En aquest sentit crec que s'han de fer a l'inici d'un mandat

electoral. Si es fa a mitjans eeh (pensant) es quedarà al calaix si perds les eleccions i si, o si canvia l'equip de govern també pot quedar-se al calaix. S'ha de fer a l'inici i rapidet i "tira pa'lante".

➤ **Per on passa el futur de la planificació?**

Es que no puc fer aquest exercici tan abstracte de planificació perquè estem parlant de pla estratègic puc dir-te quin crec que pot ser el futur del a planificació estratègica en aquest sentit. I en aquest sentit doncs crec, crec que pot funcionar quan la diagnosi és compartida i és clara, crec que no serveix de res quan això, hi ha una controvèrsia. Si hi ha controvèrsia no facis un pla estratègic. Fes un grup de treball, un pla director, perquè al final hauràs de prendre decisions, l'administració pública haurà de prendre decisions i una de les dos parts quedarà descontenta o les dos. Aleshores has de, has de canviar el xip, no, no el pla estratègic no serveix per això. Si hi ha una diagnosi compartida doncs, doncs és molt més fàcil clar. Quin és el futur? Mmm (pensant) No ho sé. Bueno, com tot els instruments, canvien amb el temps i ara mateix doncs segurament en el cas de, parlaré amb el cas del turisme a Barcelona ehh, però, el pla estratègic que vulgui posicionar encara més Barcelona eeh (pensant) en mercats internacionals i crear una imatge forta per competir amb les destinacions tal, en un moment en que cada any arriben més i més turistes i tenim un problema de saturació, crec que ha d'anar cap a una altra banda. I jo, de fet, crec que no estic fent un pla estratègic en sí, estic fent un pla de gestió dels propers cinc anys que, que segurament és una mica diferent perquè estic tenint molt en compte el lideratge públic i els instruments públics però també signant responsabilitats en torn al privat i tal, cor responsabilitzant-nos mirant a veure que pots fer tu i que et puc donar jo i es un exercici molt discursiu de, de costos i beneficis eeh (pensant) guanys i pèrdues, pensant en la ciutat com, com a, com a ecosistema que diem.

Part 2: Barcelona '92

➤ **Era necessari un Pla estratègic en aquell moment? Perquè?**

Bueno sí perquè s'havien d'omplir els hotels que es van fer pels Jocs Olímpics. Sí, bàsicament era això, inclús a Barcelona es va crear, es va crear el patronat municipal de turisme després dels jocs o durant els jo.. o abans dels jocs i tal però, però el que eehh (pensant) després va fer un consorci amb la cambra de la propietat – de la propietat (rectifica)- cambra de comerç era el Joan Gaspar, encarnant-la eehh (pensant) i per tant el gremi d'hotels per omplir aquests hotels,

mmm (pensant) i era un moment en que competies en el mercat global i si.. i el turisme pues en una ciutat tan llaminera com Barcelona doncs era un... (pensant) era una indústria a tirar endavant. Vull dir o no una indústria un.. (pensant) bueno es un posicionament en aquestes xarxes globals etcètera, etcètera, eehh (pensant) per atraure eehh (pensant) per atraure visitants. Té una lògica de promoció turística, per tant d'ensenyar fora que tens a dins i de, un cop estàs a dins eehh (pensant) treure'n benefici de la teva estada. Això és el que s'ha fet fins ara eehh (pensant) sí, no sé, home.. seria molt estrany que no s'hagués fet una cosa així perquè es va fer a tot arreu, i ciutats que tenen aquesta... aquest potencial eehh (pensant) patrimonial i aquestes icones globals – que es construeixen eh també – pro bueno tenint la sagrada família en mig de l'eixample això no t'ho treu ningú, tens un barri gòtic si no es va fer a principis del segle XX ara no deixa de ser pseudo- espectacular després tens unes platges, tens no sé que..., no sé quantos, tota la zona olímpica etcètera. Bueno de tot allò que es va fer pensant en la ciutat es va dir, es va veure que.. bueno, i ara podem atraure més visitants i això la literatura t'ho deixa molt clar, vaja, no hi havia cap mirada crítica amb tot això. Els que criticaven això eren...eren quatre, que ho segueixen fent. Bé però tampoc no...

➤ **Creu que aquest Pla estratègic de Barcelona ha estat l'adequat?**

No sé... jo es que tenia dotze anys (riu) quan es van fer les olimpíades que no, ara fent retrospectiva ara es molt més fàcil. En aquell moment, segurament era una bona idea eehh (pensant) pro ara..., el que sí que sé es que no ho fari.. no ho faig tal i com estava plantejat fins ara, això sí que ho tinc clar. L'altre, pues bueno molt respecte per la feina i.. i bueno sí, clar atreure milions de turistes doncs ho has de fer molt bé, per tant si l'objectiu era atreure molts turistes eehh (pensant) fantàstic. No sé.... mmmm....(pensant) bueno, hi ha molts beneficis entorn al turisme per tant mmmm(pensant) sí, segurament. Es que tot és molt contextual, vull dir, en aquell moment era això el que feies, doncs es feia això avui ja no es pot fer això. Això és el que tinc clar.

➤ **Quina creu que va ser la principal motivació (real) per dur-lo a terme?**

Sí, sí.. bueno eren moments de.. d'esplendor no, era... també hi havia una crisi, al noranta dos hi havia una crisi molt forta econòmica, al noranta dos, noranta tres, noranta quatre eehh (pensant) eren dos anys de crisi potent, i això, i un enpac hoteler que es va fer un pla per incentivar l'arribada d'hotelers i que després de les eleccions tenien dos milions de visitants als

hotels dos milions de clients a l'any i que amb això no, deien que no... que no en tenien prou. Bueno, segurament, a vere ehhh (pensant) pensa que els hotelers sempre eren reaccis absolutament a tot, o sigui els hotelers de tota la vida : Gaspar i.. companyia, ehhh (pensant) ja no estaven d'acord amb el pla de hotels, per ta.. era com – uy, uy! Omplirem això d'hotels i ens fareu competència. I després van veure clar que no, que.. els hi anava molt bé que quant més millor perquè després també controlaven aquests altres elements de promoció i canalització i.. comunicació que va ser el turisme a Barcelona. En aquest sentit van fer molt bona jugada des del sector privat i la “remulta de dejación” deixadesa per part de l'Administració tant pel fets, o sigui de.. ehhh (pensant) de la gestió com del relat a la hegemonia era pura... mercat privat com més, més, més, més, més i molt cars, tot plegat

ehhh (pensant) pro sí, clar evidentment hi havia uns interessos a contentar i es va fer un projecte de ciutat bé pensant que, doncs això per reviscolar el centre, per reviscolar els barris, per usar aquests espais, doncs això, insisteixo un port olímpic, aquests espais ehhh (pensant) si no fossin port vell, marmagnum, ehhh (pensant) son espais que només s'entenen per l'arribada dels visitants de curta durada, per tant, bueno, aquests poden ser un bon motiu i els hotels segur, vaja, que que va ser per omplir perquè aleshores no hi havia res més que hotels.

➤ **Per a qui creu que ha estat de més utilitat aquest projecte? (Municipi, societat, agents econòmics, ningú).**

Home els agents econòmics sens dubte van estar molt beneficiats i la ciutat en part també. Depèn de pel que vulguis. Vull dir, si és això el que vols enhorabona ho han fet molt bé. ehhh (pensant) els menys beneficiats segurament ehhh (pensant) són els que hem patit l'efecte de l'èxit posterior, però no en aquell moment, estem parlant de a partir de dos mil quatre, que és una altra gran operació urbanística. Això de la planificació estratègica, realment, només hi ha un document de... del.. noranta tres, noranta cinc però era pura.. això intenciona... intencionalitat era la marca Barcelona no se qué.. no sé cuantos, però al final sempre hi ha hagut una inversió d'allò que s'ha... que ha de rendir i això és el que ha funcionat. I això històricament i encara avui.

➤ **Creu que s'han comés errors d'execució o de plantejament? Quins?**

Doncs, (pensant) del passat eh, passat passat. Pretèrit ehhh (pensant) bueno segurament el primer error va ser, és el model de negoci de turisme de Barcelona perquè no és una agència de promoció en sí, si no és una empresa de dotació de serveis i això fa que tota la demanda estigui captiva de tots els seus clients per tant necessita una xarxa de clientelar que per ella li ha anat molt bé per el turisme de Barcelona li ha anat molt bé, però que la ciutat se'n ha ressentit perquè a l'hora de buscar alternatives de fer servir la promoció com instrument estratègic es queda totalment coptat pel model de negoci actual de... d'això venda de productes. Si estàs ehhh (pensant) si ets soci del club pagues i et promociono els teus productes si no estàs fora i t'has de buscar la vida. Jo crec que a dia d'avui és ehhh (pensant) per una banda la governança del turisme de Barcelona i de l'Ajuntament amb el sector privat fins al dos mil deu, que va ser una..bueno va ser.. una platja del privat tota l'estona, vull dir, home clar es que... eren ells. Ja li volia (.....) aquestes coses. Vull dir, va el senyor Moles, Joan Moles, el president del gremi de Catalunya de hotelers i va parlant del món com si fos l'alcalde de Barcelona, això encara succeeix a dia d'avui o el Gaspar o, o pitjor encara el director general conseller delegat de turisme de Barcelona, vull dir ,avui en dia encara va pel món fotent discursos com si manés i no cm si hagués de atraure gent o fer un exercici, doncs això del que és, de promo.. El turisme de Barcelona neix amb una doble vocació, triple si vols; un espai de concertació, de cooperació pública o privada, una agència de promoció i un servei d'acollida al visitant. Però tot, tot això a dia d'avui ehhh (pensant) no... o si.. l'herència d'això és nefasta. Per com s'han fet les coses no perquè no es necessiti una oficina de promoció no es necessiti un espai de cooperació i òbviament també es necessita una ehhh (pensant) política d'atenció al visitant però no la que ens ha deixat en herència a Barcelona, això ho tinc claríssim.

Part 3: Barcelona futur

➤ **Quina ha estat la principal causa per realitzar un nou Pla estratègic per la ciutat?**

(Tus) Vale, aquí vull fer un parèntesi perquè en l'anterior pla hi estava molt alineat amb el que es... al dos mil deu – dos mil quinze es va fer un pla, va començar al dos mil vuit i que el va dirigir l'Enric Trunyó que era, havia estat regidor d'esports durant les olimpíades i després es regidor de joventut de.. dels primers vuitanta, bueno, i era un pla que, que estava molt alineat. Parlava de l'encaix del turisme a la ciutat, de com fer sostenible la destinació, vull dir que aquí

ja marcava un nou debat aquí ja no estava amb aquella òptica de incrementalista del més, més, més, més passa es que es va quedar..., va quedar coptat pel turisme de Barcelona de nou que va passar la llima i va retallar paràgrafs sencers, per entendre's, però hi ha moltes coses que no les faria igual ni molt menys a dia d'avui però si que va ser un precedent entre altres coses es va crear la direcció de turisme a l'Ajuntament, que és una peça clau per entendre la governança avui que esta agafant força que es la que impulsa el nou pla estratègic. Això del pla estratègic anterior, l'ajuntament el delega al turisme de Barcelona. No es planteja que no pot passar res fora del turisme de Barcelona tingui a veure amb el turisme. Avui dia no passa això, l'Ajuntament ha d'obligar-ho des de direcció de turisme i l'Ajuntament que és una altra cosa, i que poc a poc va guanyant terreny per... per bueno, negociar aquest espai hegemònic que és el discurs del turisme armat a la ciutat i per això doncs el pla estratègic, consell de turisme de la ciutat etcètera, etcètera. I.... bueno, ehhh (pensant) això per una banda, el pla anterior ja posava aquests temes sobre la taula entre d'altres el canvi de model de promoció turística de Barcelona, crec que era clau ehhh (pensant) ja hi havia un pla de màrqueting que estava mol alineat amb això doncs, ehhh (pensant) la promoció del turisme no pot estar desvinculada amb la promoció de la ciutat tant de... ni amb la comunicació de la oferta de la ciutat ja sigui model Amsterdam (...) amb visitants, residents i empreses. Havia de ser això, i no es va voler precisament perquè es perd ehhh (pensant) bueno, es perd poder econòmic i empresarial en el sí de turi.. del consorci que gestiona el bus turístic, que gestiona tot aquest paquet de serveis propis que fa que tot generi una disfunció terrible.

Caducava l'anterior i oficialment és l'actualització del pla, però si jo parteixo del pla anterior, però no compro tot ni per concepte, crec que aquí és un bon exemple perquè serveix un pla estratègic, per detonar coses, per activar altres coses, en sí mateix va posar sobre la línia algunes estratègies, que no són les més encertades com els plans de districte, de centralització del turisme, però si posava la necessitat de lideratge públic del turisme a la ciutat. Això encara avui perdura i és voluntat i per tant si que hi ha una estela que segueix això. Després si que va haver un exercici finals del mandat passat, el febrer de 2015, comissionat per la Maria Avellanet, que el que va fer és fer un gran debat a tres sessions multitudinàries de centenars de persones, del sector, "sospechosos habituales", però que donant les línies de la diagnosi i algunes coses a fer. Moltes d'elles s'estan fent i la diagnosi és plenament compartida, el que et deia per tant jo ja no he de fer aquest exercici de posar en solfa la diagnosi perquè ja la tinc. Aleshores el que és compartida...segurament s'haurà no, es matitzarant moltes coses, alguna...aquelles que tenen a

veure amb coses que després li vols donar continuïtat com el tema sostenible, com el tema laboral, etc. És simplement re-formular, significar les paraules, perquè allò si que eren només paraules, era un exercici de “anem a veure que fem” i “podem fer això” i diu “vale vale pos ho farem”, i que podem fer, pues la traducció d’aquests interessos materials, doncs Bueno tenen efectes diferents. En el cas d’aquest exercici també va ser espectacular, i jo em recolzo en l’anterior pla i amb aquest, sobretot, i després amb els compromisos adquirits amb “biosphere”, certificats amb turisme sostenible que em d’ajudar que passin coses de nou, si en sí mateix això no val res, ha de servir perquè passin altres coses. Bueno després unes eleccions que es van guanyar enarborant una bandera de que alguna cosa s’havia de canviar en el marc del turisme, i jo vaig participar des de el principi en el grup de turisme de Barcelona en Comú i es van guanyar les eleccions i si mires el mapa electoral veus que totes les zones turístiques van votar, no sé si per càstig o a favor de Barcelona en Comú, es van generar unes expectatives que en seguida ens vam posar “mans a l’obra”. Hi ha un descontent clar, les enquestes et diuen que la percepció ciutadana en vers el turisme comença a ponderar-se, ja no tot es bo, que em de matisar-ho, etc, etc. I per tant també ens dona força per tirar endavant, aquestes enquestes ajuden per saber el que no fa un pla estratègic, que és la opinió pública. El pla estratègic sempre parla amb actors interessats, amb parts interessades, stakeholders, i en canvi hi ha tot una part quan jugues a política del públic, aquell que no té part interessada però que es veu afectat per les coses que passen. És una definició molt concreta, d’un pragmatista yankee dels vint, que diu això, que hi ha un públic que s’invoca i que et permet activar coses sempre hi quan, tinguis la pulsio que has de fer aquelles coses, les enquestes deien això. Anàvem cap aquí, de fet l’anterior govern, arrel de tot el rollo de la Barceloneta, dels turistes italians en pilotes comprant cervesa, no se que compraven, italians perquè ho va dir algú i cervesa perquè ho vam veure, però si arriben a ser de la Pobla de Mafumet i estan comprant donetes ens hagués explotat el cap, en tot cas va succeir allò i va haver rebombori i el turisme és un debat públic, ja no és una cosa només d’experts i aquest és un dels canvis que fa que la cosa s’hagi de replantejar d’una forma diferent. La veu del turisme ja no és la veu dels experts, ni la veu del sector, has d’incorporar altres veus sinó cagada.

➤ Quin és l’objectiu?

Traduir aquestes veus. No hi eren aquestes veus, no és que no importés. Eren uns actors molt marginals que patien molt, patien molt. El tema a dia d’avui, les manifestacions en vers, les

concentracions en contra “entre cometes eh” el turisme, arreplegues molt poca gent. Si passa algo serio, la gent es llança al carrer, per això no es llança al carrer però si que hi ha un malestar molt més difós que no fa que et mobilitzis perquè no ets part interessada, no és una manifestació de sindicats el u de maig on veus retallats els teus drets adquirits laborals, sinó que és algo molt més difós que tampoc acabes d’identificar perquè tu també acabes tenint una casa a Cambrils o a Llançà i que has de veure clar que això del turisme és una merda. Qui diu que això és una merda és gent que està molt enfadada, però si que es va enarborar una mica això, jo sempre vaig anar molt en compte de caure en radicalismes de turisme residents, turisme caca, turisme tal, pascual... llavors la idea era anem a repensar el turisme a la ciutat, no és la relació que volem amb el turisme, assumim que el turisme és una cosa nostra, no és una cosa externa amb qui relacionar-nos, sinó com des de la ciutat fem que les activitats turístiques tinguin el major retorn social possible i a partir d’aquí comencem a parlar. Si em de viure del turisme i em de poder viure dignament, això avui dia no passa, pels efectes, per les condicions laborals, per temes fiscals i redistributius de la riquesa que genera que està molt concentrada, i això s’ha d’atacar per aquí. Aquests són els tres eixos que toco en el pla estratègic, bàsicament. Per aconseguir això has d’activar trenta mil i una cosa però aquest segurament seria l’objectiu del pla.

➤ Quines són les claus d’aquest projecte?

Els conceptes són molt tramposos, quan tu fas una deliberació de quin és el model turístic, cosa que no faig mai, no faig mai servir aquesta paraula, sempre arribes a conclusions espectaculars; sostenible, responsable, cohesionat, redistributiu, redistributiu ja la cosa no agrada tant però sostenible i responsable si, si, si, si, jo faig servir això però al darrera hi ha matisos que crec que són importants alhora d’abordar si donem cartes de turisme responsable, certificats, ens ho creiem, doncs ens recolzem en aquestes cartes per fer que passin coses. Aquestes coses que passen, poden tenir a veure o no amb el turisme, el que si que és cert, no és un pla de sector turístic, el turisme una cosa descentrada, distribuïda, les trajectòries dels turistes que se li sumen la de les visitants. Comença a no tenir cap sentit distingir entre turisme i resident en molts aspectes. És impossible de separar quan penses les polítiques urbanes; mobilitat; no això dels turistes, tens algunes coses molt concretes que són els usos turístics, que són el bus turístic, el segway, els bicitaxis, els autocars discrecionals, la congestió d’espai dels taxis en un espai d’icones, pots abordar això, però sempre ho has de fer de forma descentrada mai és en política

turística sempre és en política d'una altra cosa. Aquest és el tema, segurament claus, pots parlar del caràcter descentrat del turisme i de la vocació descentrada de les polítiques del turisme. El turisme és una cosa transversal s'han de posar en agenda per a que passin coses en altres àrees pensant en el turisme, llavors em de re-formular el turisme. El turisme ja no és un sistema que s'acopla, perquè es que les trajectòries passen pel mateix carrer que tu, els turistes compren en el mateix forn de pa que tu, només que durant uns moments veuen coses que tu ja no hi aniries, i aquestes són les que creen el gran problema, però en realitat estem parlant d'activitats molt concretes, de pràctiques molt concretes, ami m'agrada parlar de pràctiques molt concretes que fan que en aquell espai en aquell moment, per tant no pensar de forma essencialista, si no com un esdeveniment, d'allò que succeeix en un espai en una hora i un ritme determinats té uns efectes negatius, perquè al Parc Güell a la nit no hi ha ningú, ni a primera hora del matí tampoc i el dia que plou tampoc, aleshores aquí el repte és, et donaré una clau va, avera si puc; com pensar la ciutat integrant el turisme en el seu funcionament no tractar-lo com una cosa externa, no podem, el turisme som nosaltres, el turisme i la ciutat no té solució de continuïtat, es que sustenta en la ciutat i la ciutat es sustenta en l'agència d'aquests turistes i és hora de que ho discutim sèriament de quin és l'efecte que volem d'aquesta presència a la ciutat i com podem minimitzar l'efecte i buscar el màxim de retorn social. L'altre dia a la presentació va venir un professor es que esteu atacant el turisme i és una activitat noble, i clar el turisme no és una cosa noble, pot ser noble i pot deixar de ser-ho en un moment, a més a més pot ser noble de deu a una però de una de la nit a quatre del vespre si algo és no és noble, és molt Guarro igual que tots, per tant no fitem cagaroles amb aquests priorismes estranys anti-essencialistes. Te dit descentrat, integrat, esdeveniments i anti-essencialista a tope, i fora, no concebem res com a punt de partida de res, tot és fruit d'una altra cosa i aquesta cosa no és turística.

➤ Quina és la metodologia de treball?

Doncs eh, mira diferències és que jo com a Director estic integrat a la direcció de turisme i tinc una persona ara des de fa ben poc, menys d'un mes, que m'està acompanyant en tot, fa de director de continguts, encara no sé com li em de dir, coordinador de continguts em sembla que vam quedar. És el consultor que ja havia treballat en l'anterior pla, però a diferència de l'altre ara ja hi ha moltes coses que estan en marxa, estan succeint al mateix lloc al mateix moment, hi ha el repte de fer que concorrin i que s'alineïn sota el paraigües del pla estratègic. Com a metodologia diferents instruments, molta reunió interna, externes amb agents, grups de treball,

grups de treball oberts que són super estèrils, “vamos a hablar de turismo, merda”, perquè el resultat dependrà de la composició de la sala, en canvi el que si que estic intentant és muntar fòrums mixtes o híbrids o com vulguis amb quadrangulars d’afectats, experts i responsables de l’administració, i aquests funcionen molt be, perquè pots compondre millor la presència i fer-la més simètrica. Al final es tracta d’això, de fer simètrics els espais de deliberació, fins ara em tingut una tendència d’anar cap al privat, una passivitat del tècnic i una connivència dels experts i ara estem posant nous actors, els experts també s’estan desplaçant, l’administració agafa responsabilitats i el privat segurament comença a notar que si no es mou es quedarà sol davant de tot això. És un exercici molt de diplomàcia en realitat més que de tècnica i coneixement, el que no és, és un treball de laboratori això estar clar no te cap sentit fer un treball de laboratori, perquè això d’estar amb altres grups municipals que han de votar el ple, dos perquè els agents se’t posen de cul a la primera i toquen el pito i tens una portada a la Vanguardia o on sigui deixant-e en ridícul, tres perquè Bueno s’ha de fer d’inocular la responsabilitat en el sector privat però no a través de programes de beneficència si no de ei, formeu part d’una ciutat, viviu de la ciutat, si no la cuideu vosaltres jo no la podré cuidar per tu, i el teu negoci també se’n anirà a la merda, i a més a més si no ho fas bé et denunciaré. Hi ha un tema de coacció jurídica amb la mesa de regulació, després hi ha un tema que no tenim els instruments però que hauríem de tenir-los que són els temes de promoció. Jo vull promocionar a qui ho faci be, perquè vull fardar de que les coses es fan be, aleshores perquè es facin be he de poder premiar-ho fiscalment, que això costa més, o donar-li visibilitat i centralitat a qui ho faci be. Això és el que no tenim ara amb turisme de Barcelona, ells no juguen a aquest joc, no tenen aquesta funció social, diguem-ne que van a fer la pasta amb la empresa per a que surtin be els seus comptes i “palante” si dona diners be i sinó fora, i aquí tenim un quist enorme.

A més és polièdric, tu pots creure que tens raó amb tot, però tu necessites que ells et donin la raó has de moure moltes coses, és un exercici d’interessos, d’aliances.

➤ **Quines diferències clau existeixen entre el nou i l’antic pla estratègic?**

Segurament una mirada no incrementalista, tampoc vull parlar de decreixement, no és un objectiu, ha d’estar en tot cas pot ser un efecte de fer bé les coses. El que està clar és que créixer a lo loco tampoc funciona, per tatn no és un pla estratègic, doncs això avere com fem per que vingui més gent, no és l’objectiu. Per tant és un pla estratègic més enfocat a la gestió, de fet és un pla de gestió, és un entremig entre un pla de gestió compartit si vols, un pla de gestió

compartida una cosa així, però si que té, trenca amb la sectorialitat del turisme, l'objecte és la ciutat, no el turisme, això és un punt clau. Té la mirada en una perspectiva qualitativa més que quantitativa, per qualitativa s'ha d'entendre el major retorn social de l'activitat i no la major despesa dels visitants que és el qualitatiu que normalment es ven. Volem un turisme de qualitat, jo també, però el meu turisme de qualitat segurament no és el mateix que el teu, jo no vull turistes russos rics que vinguin a gastar-se trescents euros amb un bolso "Louis Vuitton", vull que la presència d'aquests visitants deixi el màxim de riquesa i el màxim de redistribuïda i que el seu impacte sigui el mínim, tingui el menor gasto extern, menor impacte directe.

Amsterdam ho està fent també, sense saber-ho, vam estar a Amsterdam fa poc, i ens van dir això "ja no estem per incrementar turistes, ens anem focalitzant en un públic molt concret", ells si van molt per la pasta, aquesta és la diferència. Ara estem molt alineats en el mateix, perquè estem patint el mateixos efectes de la sobre ocupació, de la massificació, de la pèrdua de població al centre, de l'impacte al mercat residencial, etc, etc, i això és un fet que està compartit i per tant si, Berlin no per exemple, tampoc són ciutats comparables, vull dir Berlin és una ciutat molt gran, és molt ample, els carrers són...l'impacte dels visitants no és el mateix, tens espais molt oberts, parcs enormes que absorbeixen visitants, Barcelona tenim parcs al centre de la ciutat que els em de tancar perquè la gent no vingui a estirar-se a la gespa, per tant el cost és absurd, però si no ho fas és com "Butstock" llavors ja és la guitarra, el del bombo, el no sé que, no sé quants, i això a les places de Gràcia passa exactament igual. Tinc la sensació d'estar canviant els marc d'interacció de la partida, no tinc la sensació tampoc de...no tinc cap voluntat de posar-me medalles d'innovació en aquest aspecte, crec que és el que em de fer, i de fet la idea és començar a enrolar ciutats europees amb Amsterdam de la mà, amb París també, ciutats que estiguin més o menys alineades i començar a tractar aquests temes. Lo únic és que ens ho està trinxant bastant "Airbnb" però Bueno, perquè cada ciutat va per la seva banda i estem fent tard a estratègies conjuntes per fer-hi front. De la mà sobretot no per dir "ah si si estem igual", això més o menys ho sabem, sinó per canviar lleis que no tenen a veure amb el turisme que són la llei de protecció de dades, la llei d'internet, la llei de la "directiva Bolkestein", tot de temes que afecten directament al funcionament, i el tema de "Airbnb" pot ser una bona excusa per poder fer coses en comú, perquè en realitat jo estic plantejant a Amsterdam, i a Lisboa he començat a plantejar-ho, d'anar a París també plantejar-ho. No exigim una regulació igual per tots, exigim que "Airbnb" no ocultis les dades de qui està publicitant i es responsabilitzi dels efectes que té en el territori on actua, aquest és el gran putu drama, que pots regular tot el que

vulguis, que després aquesta gent posa el marc de bon rotllo col·laboratiu i acaba per saltar-se les regulacions locals. Allò que funciona a Sant Francisco, que no funciona per cert, perquè és un desastre com estan deixant la ciutat, San Francisco, Nova York, New Orleans, Vancouver, és igual qualsevol ciutat amb èxit, la gent ja comença a dir moltes pestes, però són molt llestos i ho fan molt bé, perquè en realitat estan dient això de “estem ajudant a la gent a quedar-se a casa seva”... i Bueno jo crec que pot ser diguem l'ariet per poder anar de la mà i fer coses plegades i em de començar a parlar-ne i en aquest sentit crec... que és molt necessari perquè ja hi ha xarxes patrimonials per exemple a Espanya; Cordova, Toledo, Granada, però no és el cas perquè són ciutats que han d'afrontar en una esfera múltiple on el turisme és una de les constel·lacions que acaben configurant part de la ciutat però de la qual no tenim instruments de gestió, de planificació, de regulació per fer front a moltes de les coses que succeeixen al voltant de totes aquestes practiques turístiques.

➤ **Creu que es poden assolir tots els propòsits? De quins factors depèn?**

La pregunta seria si podem passar per sobre del Gaspart i del William Carnes?, És fotudament complicat, em de buscar moltes aliances polítiques i de nou treballar sobre l'opinió publica, es que sinó, “Colau tira por tierra años de Trabajo y jode la vida a hoteleros que quieren respetar la ley”, és igual m'estic inventant un titular, el que em de fer és fer veure al sector privat que el model que tenen actualment no funciona i que podem fer un altre que els hi vagi molt millor, al final es tracta tot d'una negociació constant. Jo almenys vull pensar que si el sector privat ha d'estar per la labor per rebentar turisme de Barcelona al final, perquè de lo altre no és tant una política turística com una política urbana i els diners són els que són, l'ajuntament pot fer el que pot fer, i pot fer molt poc però en aquest cas concret “ostia” si serviria tenir una agencia de promoció, fixat que jo vaig entrar aquí foten pestes de la promoció en el context “Más allá de la promoción” no promoció com un instrument configurador de la destinació tan en origen com en destí, això es claríssim perquè tu poses en evidència. El turisme te un caràcter virtual, és un objecte però molt molt virtualitzat, es a dir, vas a la destinació per concretar, actualitzar per formar, actuar d'allò que ja t'havien venut abans i vas a fer això. Aleshores si tu pots manipular, d'alguna manera, manipular en el bon sentit, pots jugar amb la imatge projectada doncs segurament podràs jugar amb els efectes que té. I deixar de promocionar llocs saturats d'una puta vegada perquè estic fart de veure anuncis amb pasta publica amb el Parc Güell al davant “Ei penya estem escapçant l'entrada al Parc Güell i ara només falta que tu només me'l

promocionis més i més perquè la gent encara vulgui més a veure'l, deixa'l de promociona'l ja! No ens cal promocionar el Parc Güell, no ens cal es que no ens cal, i em d'expandir això ja ho diu el pla estratègic que està molt be, la destinació de Barcelona ha d'anar molt més enllà del terme municipal, vull dir porta d'entrada a Catalunya, porta d'entrada a altres destinacions, Barcelona província amb Barcelona és molt més, agafar un autocar i anar-te'n a Cardona, anar-te'n a Montserrat, a Sitges, a les caves, a les osties amb vinagre, es igual però fot el camp d'aquí que hi ha molta gent, hi ha coses guapíssimes fora d'aquí ja l'as vist trenta vegades la Sagrada Família, ves-te'n d'aquí. És un tema que no és fàcil gestionar masses, perquè poses un límit de visitants i malament, vull dir que al final no soluciones res eh posant capacitat de carrega, Bueno i que, al final si tothom s'acosta a la Sagrada Família no paguen per veure. La Sagrada Família és paradigmàtic, no té llicència d'obres, no paga IBI, no paga IV, no deixa ni un duro a la ciutat i tot s'ho queda l'església, ostia, això no és un problema de turisme, és un problema de salut democràtica i de bon govern més enllà del turisme. Una gent que factura milions a l'any i no paga ni un puto duru d'impostos.

Part 4: Turisme

➤ Creu que és necessari un procés de planificació i regulació específic per el turisme?

Si, sempre hi quan no l'entnem de forma sectorial, si absolutament. S'ha de fer un exercici de concurrència, no pot ser que un vagi per una banda i un altra per l'altre, això si que està clar, perquè si no ho fas t'estàs mutilant amb un braç un peu i amb l'altre peu un braç, és absurd. Per tant, d'aquí que la necessitat tant simple exercici com el màrqueting hagi d'estar coordinat entre el turisme, la ciutat. Si tu vols que la gent vulgui anar a un lloc, primer qui ha d'interessar han de ser els propis residents perquè si no hi ha un resident que collons va a fer un turisme a no se on, a no se quan, no hi anirà a no ser que sigui un freak, els freaks ja no són un problema, un problema és quan la gent segueix fent les mateixes coses que surten a la guia que no se que, per tant hem d'anar treballant quelcom re-configurar això i després gravar fiscalment amb impostos, preus públics i taxes aquestes activitats que generen disfuncions i que no estan gravades. Això no cal que sigui a base de discriminar entre locals i visitants si no buscar formules creatives. Estic totalment en contra de discriminar entre uns i altres com fan a Venècia que és un error absolut. Perquè només fa que hi hagi una espècie de castes internes i la gent se'n cansa d'això, la gent vols viure en comú amb el turista també, no fer clans, els clans segreguen la ciutat. En tot cas hi ha activitats, no sé els autocars de la ciutat, tu creus que no

s'han de fiscalitzar, aquests autocars s'han de gravar durament, la taxa turística una altra cosa, Escolti vostè dorm aquí? Molt bé, passiu super be però vostè doni'm un 10% que jo ja ho gestionaré com a mi em doni la puta gana, que si he de fer polítiques d'habitatge amb aquests diners els faci i punt, i punt, no hi ha més. Això amb un any podríem fer la pila de coses, un deu per cent del que s'ingressaria en qualsevol lloc, es que ens sortiria la pasta per les orelles, si si, ara no, ara a més a més l'impost és finalista, són moltes coses, l'impost és finalista i fins ara només em pogut dedicar-ho a promoció, per tant cobres una taxa que carregues als turistes i no a l'empresari. L'empresari es va queixar i va fer casi la revolució de la taxa turística de Barcelona, vam perdre una oportunitat d'or, i mesos després la Generalitat pum, va i la planxa i punt, s'acaba això es el que hi ha, i són engrunes, un euro que recull Barcelona, 0,65 fora de Barcelona, 0,95 de Barcelona i els que retornen un 33-35% més o menys, eh, i per favor i a més a més ho has de dedicar a la promoció de més turisme, estem una mica gili...es que em sembla de calaix es que no sé perquè ho discutim aquestes coses. S'ha de ser prou valent, per poder-ho explicar sense que els privats...el problema és que la Planificació estratègica s'ha fet sempre pensant en els Stakeholders i em de començar a pensar en el públic, amb el comú si vols, amb el de tot és de tots, aquest públic és el que interessa no els stakeholders, els stakeholders sempre es veuran, sempre es queixaran quan es veu minvat un privilegi, llavors el que em de fer és desplaçar el debat cap a una altra banda no cap al tu a tu, mira veus tu perds això llavors et "fotrà un cristo de la ostia" i si mires al costat i no tens ningú més i dius Bueno ja em diràs tu, però això passa per tenir tertulians en els mitjans que és un drama, sempre estan els mateixos dient les mateixes coses des de les mateixes posicions i Bueno això, reconquerir la veu pública de les coses, que jo crec que és important.

➤ **Un municipi turístic pot desenvolupar-se adequadament sense una planificació prèvia?**

Ui, no absolutament no, ni turístic, ni industrial, ni agrícola. La política si no la fas te la fan, és així de clar així que si no la fas te la fan per tu, si vols que te la facin no facis res, si vols marcar tu pues actua, això com tot a la vida.

➤ **El turisme seguirà sent un element principal per la ciutat de Barcelona, però en clau d'estratègia quin serà el seu futur?**

Tenir el millor sistema d'allotjament de totes les ciutats d'Europa, el més responsable, el més sostenible de tots, el que generi unes millors condicions de treball dignes per tots, en el que ens sentim orgullosos de formar part d'aquestes activitats econòmiques que se'n deriven de la visita dels turistes. Absolutament, aquest seria l'escenari ideal, viure del turisme encantat de la vida, millor que viure de la siderúrgia. No està en quin turisme, es igual, si venen gòtics a xuclar sang de vaca o venen guiris a torrar-se a la platja, m'és absolutament igual, a priori m'és igual, vull veure quins són els efectes de cada una de les pràctiques per poder incidir en aquelles que tenen més impacte, i gravar-les i poder fomentar aquelles que generen més cohesió i més innovació, pensar el turisme en clau de valor afegit. Crec que és hora que comencem a parlar d'això perquè fins ara és una activitat extractiva de les rendes del valor social de la ciutat. Jo poso deu milions d'euros en una plaça i l'hotel se n'aprofita, aquest hotel ha de formar part d'aquesta inversió, per tant ja m'ho retornarà via fiscal o m'assegura unes condicions de treball per la gent que està allà i ja serà qüestió dels sindicats de negociar els convenis col·lectius i tot això, però jo com administració, o sigui treballar de qualsevol cosa mentre es guanyi dignament la vida, òbviament hi ha treballs millors que els altres, és indubtable perquè si no, vull dir sempre ha estat així precisament el que hem de posar en valor és el treball i no les rendes. És així de fàcil i així de simple i segurament així d'equivocat però vaja almenys m'ho crec bastant.

Part 5: Comentari lliure

➤ **Vol afegir alguna declaració?**

Jo crec que ja ho he dit tot.

Entrevista al Sr. Octavi Bono Gispert

Part 1: Concepte

➤ Què entén per planificació estratègica?

Bé, al final és un instrument del servei de la gestió bàsic, no sempre contemplat adequadament, però que adquireix eeh un valor clau en qualsevol organització ja sigui tant de l'àmbit públic com de l'àmbit privat ehh per definir ehh essencialment quins són els elements orientadors de la teva activitat els condicionats i també sobretot els objectius. Hi ha qui diu com a exemple no, que ehh que la travessia més difícil és aquella que has de fer si no saps a quin port has d'anar no. Per tant ehh a títol de full de ruta, els plans estratègics o aquest tipus de documents- posem-li amb el nom que li vulguem posar – Acaba sent això no, el teu full de ruta partint del que és la teva funció, atenent a un context que t'influencia i perseguint ehh uns determinats objectius en un període doncs, també acotat. Nosaltres com a patronat de turisme de la diputació de Tarragona i la Diputació de Tarragona com a ens global disposem d'instruments d'aquestes característiques i sense tenir-los seria molt difícil portar a terme la nostra activitat o fer-la d'una manera eficaç i eficient.

➤ Creu que és útil? I Necessària?

Imprescindible. És a dir, no sé concebre-ho d'una altra manera. Si no, el que acaba generant són situacions ehh espontànies d'actuació a vegades reactives, induïdes per, potser, elements no prou evaluats ehh que li puguin donar impuls, pressió ehh a vegades el confort que significa més moure't en una direcció que no pas en una altra i no tant en el coneixement real d'un àmbit d'activitat, d'unes funcions, d'uns condicionants i d'uns objectius esperats, per tant per mi la paraula és imprescindible. Després caldrà veure fina a quin punt farcim el pollastre. Jo crec que de vegades també alguns documents d'orientació estratègica podien ser més senzills i més simplificats i que.. també, segons com són concebuts, sembla que siguin una mica la justificació de ehh(pensant) aquells que t'han acompanyat a l'hora de la seva realització. No sé si sempre cal tantíssima literatura però, però sobre un anàlisi exhaustiu sobre la teva realitat i a partir de la teva funció eem és un document imprescindible, imprescindible.

➤ Quins elements i factors ha de complir un pla estratègic per ser d'utilitat?

Tots el que ja he vingut anomenant en aquesta primer part, és a dir, ehh d'una banda un coneixement real de la teva organització, el que fa, les seves funcions i capacitats, després,

completar aquest anàlisi amb una visió externa d'actors, circumstàncies i situacions que t'influencien i que has de tindre presents. La necessitat de determinar línies estratègiques que tinguin un caràcter orientador i temporalment una mica més llargues, com a mínim a mig termini, la necessitat i la utilitat de definir ehhh objectius que siguin aquelles fites a les que s'espera que arribis per donar compliment a tot això i finalment també d'indicadors que et permetin fer un control adequat. Cap d'aquests elements poden ser no tinguts en compte a l'hora de configurar-ho, després insisteixo, hi podem posar més literatura, ho podem guarnir més e podem donar més contingut amb gràfics extraordinaris però els elements essencials són aquests. I cap d'aquest són imprescindibles.

➤ **Quin tipus de planificació creu que és més útil: parcial o general?**

Clar, es que de vegades les coses no són ni una cosa o una altra si no puntualment les dos coses a la vegada, és a dir, ara el nostre cas per exemple que ens serà més fàcil d'explicar : com a Patronat de Turisme de la Diputació de Tarragona i en cabat m'agradarà potser entrar-hi en detall, disposem de dos documents en els que s'incorpora no només la nostra actuació per un exercici, per cada una de les nostres marques “Costa Daurada” i “Terres de l'Ebre” si no també el marc de referència per aquest mandat a títol d'estratègia. Aquest seria un element molt propi del nostre àmbit. I des d'un punt de vista sectorial, molt orientat a la nostra activitat que és per la qual estem creats, per la qual existim, per la qual tenim raó de ser com a organització. Ara bé, aquest pla no penja del no res, som un turisme autònom que depèn de la diputació de Tarragona, que també té el seu pla estratègic pel mandat. I per tant, els elements orientadors, inspiradors d'aquell pla són els nostres i de fet, sense enquells no podríem després acabar d'acotar els que particularment nosaltres definim i encara n'hi ha un altre, d'element orientador, en aquest cas no intern diputació perquè som part de la diputació si no extern que és el marc de referència de l'Agència Catalana de Turisme a través del seu pla, bàsicament en aquest moment del seu pla de màrqueting com un element també que ens ajuda a assentar un marc de referència. Intenta donar resposta. Està clar que nosaltres podríem desplegar una activitat determinada però, ho podríem fer de la mateixa manera sense tindre en compte el que s'espera des de la nostra organització matriu de nosaltres? En funció de que la organització matriu també té uns objectius i per tant una estratègia de caràcter més global ? Segurament no. I comptant que som una organització que vertebra també, cus, enllaça el territori i connectem els actors a nivell local al nostre territori tant en l'àmbit públic com en l'àmbit privat però també connectem d'una

manera ascendent amb enquells que tenen la competència en el nostre país que és el govern de la Generalitat. Podríem desenvolupar això com a element sense prendre'n referència a aquests altres aspectes que ens venen donats per la direcció general en l'Agència Catalana o l'Agència Catalana de Turisme? Dificilment, per tant, entenc que són allò les dues cares d'una mateixa moneda, no?

➤ **Quines característiques ha de complir un municipi o un territori per dur a terme un pla estratègic?**

No n'hi cap. Una altra cosa és que sigui més sofisticat el document, més exhaustiu, de més abast, més il·lustrat, no sé com dir-ho... Al final, l'únic que li dona sentit és que hi hagi una connexió eh real amb una escala mínima que ho justifiqui, al voltant de aquella activitat en el que tu d'una forma o altre estàs connectat i a la que vols donar impuls, o de la que vols exercir determinades polítiques o a la que vols portar a terme a l desplegament de no sé quin tipus d'iniciatives, és a dir, ehh, té sentit que un municipi qualsevol tingui un pla estratègic per parlar del turisme de neu? Doncs no. Per què? Perquè és una realitat que li és aliena. Però en la mesura que, que l'activitat turística té sentit, sí que té sentit que tingui un pla estratègic per l'activitat turística. Per tant l'únic element que hauríem de tindre present com a.. com a una diguéssim condició inexcusable és que al voltant de l'activitat o activitats la naturalesa de les quals porti a donar sentit a la teva pròpia existència i funcionalitat sigui rellevant, consistent, suficient, com per justificar aquest desplegament i aquest esforç. Si això es produeix no hi ha cap altre condicionant.

➤ **Per on passa el futur de la planificació estratègica?**

No sé, al final les estructures li canvien una mica el nom a les coses o ho documentem d'una manera o d'una altra. Al final ehh molta revisió del concepte és difícil de fer. Parteixes, insisteixo, d'un àmbit d'activitat o d'una funció, d'una realitat de la teva pròpia organització que té els condicionants interns propis, d'un entorn que t'influència, de la necessitat de definir com faràs les coses, quins objectius perseguiràs i que tinguis un sistema de control per veure si ho estàs assolint o si et cal corregir. Podem canviar i posar-hi matisos però aquesta és una estructura diguéssim força estable, bastant estructural. Només se m'acut, i potser per què és el camí que hem fet, en els... ja des de fa uns quants anys.. que a mi sí que em sembla que dona molt de sentit a la planificació estratègica és un exercici molt endogen. A vegades, amb un

acompanyament extern professional, que és com ho fem nosaltres, que dóna em diguéssim em peu a introduir, pot ser, una millor metodologia a l'hora de l'exercici d'elaboració, pot ser, a fer una aportació de valor per la conducció de activitats dinàmiques de grup en la que diferents actors estan integrats. Però el que vull venir a expressar amb això es, que si alguna cosa hagués de subratllar jo com a un valor a mantenir o fins i tot a incrementar en el futur és que aquest tipus d'exercicis es facin sobre la base d'una planificació molt directa i molt intensa ehh per part d'aquells actors que estan al capdavant de la responsabilitat d'aquell àmbit en concret. Defugir una mica de vegades d'aquelles receptes que puguin vindre de ehh, donades més externament. No dic que no estiguin, de vegades també, carregades de contingut, però que no hagin pot ser possibilitat aquest procés més participatiu i d'un lideratge més endogen d'aquest procediment per part dels actor que estan implicats, no? Aleshores sí que m'atreviria a subratllar que, com a tendència potser si que fora bo, que fórmules que pot ser una mica més simplificades però potser més intensament participatives i amb un caràcter més endogen poden tindre un plus i un valor superior a d'altres que poden semblar que teoritzen o que neixen d'àmbits de coneixement exterior molt elevat però potser després senten o construeixen línies o accions menys connectades amb la realitat de l'àmbit teu de gestió i per tant, també és difícil l'aplicació, no?

Part 2: Territori - Tarragona

- **Actualment la ciutat està immersa en el desenvolupament d' un nou Pla estratègic, sota el nom “Tarragona Pla 2022”. El coneix? Com es viu aquest procés des de el patronat?**

No hi participem d'una forma directa, almenys com a mínim fins al moment. Jo no dic que no estigui previst però fins al moment no.

- **Perquè creu que aquestes decisions arriben en el context actual? Creu que Tarragona hauria estat necessari utilitzar aquestes eines amb anterioritat com si ho han fet altres ciutats?**

Jo clar, puc parlar del que puc parlar. La diputació disposa des de, no sé no recordo exactament, quinze, vint anys potser i podria mirar els antecedents per no equivocar-me, no? Quinze, vint anys ehh, disposa de instruments de planificació estratègica, disposa de sistemes de gestió

integrats, disposa d'eines per la creació de quadres de comandament pel seguiment dels objectius, per ehh prendre el pols a través d'un sistema d'indicadors i ho fa a la globalitat de la organització i ho destil·la en el conjunt de cadascuna de les parts que puguin ser àrees o puguin ser ens autònoms com és el nostre, per tant, entenc que és un hàbit consolidat en el temps, vinculat a cada mandat que pren un primer impuls amb els discursos d'investidura del president en cada un dels moments, que serveix per extreure'n aquestes línies d'acció, com a element orientador, i per després fer l'exercici de control i seguiment. No conec en aquest grau de detall quins instruments s'ha dotat la ciutat, per tant me serà difícil opinar de una realitat que no conec, de la que no m'atreviré a dir ni si ho disposa o no ho disposa, senzillament no ho conec. El que sí que conec és, que pel conjunt de la demarcació, això s'articula sobre aquesta pauta d'una forma continuada en el temps, que entenc que no podria ser d'una altra manera i acabar cap al gestor públic en el cas per què estem parlant d'un organisme públic, doncs, té una extraordinària utilitat però no em puc pronunciar en allò que no conec.

➤ **En clau de territori, quina creu que està sent la estratègia de la ciutat? Creu que està sent la direcció correcta?**

Doncs, no ho sé dir honestament. Em costarà pronunciar-me sobre un element del que no tinc prou informació com per construir una opinió sòlida, mínimament argumentada i que no sigui un element purament intuïtiu. Estem en un territori en el conjunt de la demarcació de Tarragona on les realitats de vegades es generen de forma dual i tenim, si parlem no només de turisme si no en general del conjunt de la nostra activitat doncs un espai on Tarragona exerceix un lideratge però també en altres àmbits el estar reclamant una ciutat com Reus. Tenim una altra part del territori del sud a les Terres de l'Ebre on aquesta dualitat l'exerceix l'entorn de Tortosa i d'Amposta amb una altra escala. Si parlem de determinats sectors productius els lideratges apareixen en funció també de les dimensions si parléssim de turisme esta clar que l'eix no seria Tarragona ciutat si no que seria segurament aquest entorn : Salou o Cambrils, Salou- Vilaseca i si parléssim en el sud trobaríem focus al voltant de l'activitat turística en cabat més enllà d'Amposta o Tortosa i exerceixen un cert lideratge o tenen vocació de fer-ho en municipis com Sant Carles, d'una banda, o l'Ametlla, doncs d'una altra, que serien els dos que ehh que diguéssim que més dimensió tenen i per tant més vocació d'aquest lideratge poden exercir i trobaríem un nord de la demarcació que encara té matisos en la seva dinàmica per què també hi ha una orientació cap al que seria un altre espai de relació que seria el que va més enllà de la

pròpia demarcació i que es construeix en l'àmbit de la resta del Penedès i del Garraf, per tant, són molts els vectors que per aquí apareixen. Aquest és l'escenari que jo veig així, a vol d'ocell, i des de lluny. Em costa ehheh diguéssim definir o fer una aportació de més valor en relació a la pregunta que tu fas, segurament per un menys coneixement i per què després, en el meu sector en particular, que és aquell que m'ocupa i del que puc donar com ta més criteri, el lideratge no s'articula en cap d'aquestes ciutats que hem comentat més enllà de, segurament dels pols on l'activitat turística és major i aquí sí que hi ha exercicis de disputa de lideratge o de construcció de lideratge però que no passen per l'eix Reus –Tarragona si no que segurament passarien per un eix com és ehheh Cambrils, Salou i Vilaseca, no? Per tant, pels dos motius, per què no tinc tota la informació i per què des de un punt de vista sectorial no he de fer un anàlisi del conjunt, no puc fer un anàlisi d'aportació només fonamentada en aquesta pregunta, no?

➤ **Els agradaria participar en el Pla Estratègic “Tarragona Pla 2022” ?**

Bé, si se'ns hi convida sí. Per què hi ha molta relació en l'estat de Tarragona per l'activitat turística i són molts els moments en que ens trobem. Aquesta setmana passada, a títol d'exemple, doncs érem convidats precisament en una taula per intentar construir al voltant de la realitat dels primers cristians, una dinàmica superior que ultrapassi la pròpia realitat de la ciutat de Tarragona, que ultrapassi aquesta visió territorial de proximitat i que s'estableix en un context de dinàmica catalana i se'ns va convidar a ser-hi i suposo que en el futur hi podrem seguir estant i intentant també doncs fer aportacions de valor en el mateix sentit si, si se'ns convida a fer-ho. Si se'ns convida doncs en aquest cas en un altre entorn i la diputació entén que és el Patronat una de les peces, per què, la Diputació no és el Patronat ni de lluny, només naltres som uns petita part de l'activitat de la Diputació, doncs eh si la corporació entén que nosaltres hi podem fer doncs, eh aportacions pues naturalment que ho fariem de grat, no? De fet no tant per aquestes grans ciutats però si pels territoris més petits o per àmbits territorials més acotats des de fa també quinze, setze, disset, divuit anys tenim una eina al servei de la planificació estratègica. Una eina que, consensuat amb la universitat que, l'anem proveint de manera regular amb un nombre de projectes determinats al llarg de l'any i que ens han permès desenvolupar setanta, segurament, projectes d'anàlisi estratègic al servei dels nostres municipis, per tant ja hi entenem el valor que pot tindre segons quin tipus d'orientació d'aquesta manera. Però aquí tenim un rol proactiu per què estem parlant d'agents d'una dimensió petita, clar, jo vindria a dir un document estratègic per Margalef. Doncs té més sentit doncs també dir

que la diputació té un rol proactiu en la definició d'elements orientadors i d'estratègia en turisme en aquest petit sectors, que no pas segurament en aquells que tenen una dimensió superior, no? Però si se'ns convida doncs naturalment que de grat hi participàrem.

Part 3: Turisme

➤ Quin pes creu que té el turisme i les seves activitats dins de la planificació estratègica d'una ciutat?

És difícil acotar-ho amb un percentatge o amb un element de caràcter quantitatiu que també intenti quantificar-ho, qualitatiu vull dir que també intenti quantificar-ho. És a dir, podem dir això és un quinze, un deu un vint o és al mig o baix... és difícil. Dependrà ehh, veritablement de la vocació del gestor públic d'una part molt important però que ha de ser una vocació que tradueix una determinada realitat, un teixit, un àmbit productiu i, naturalment, una potencialitat. Les dues coses, o primer la potencialitat i després aquesta dimensió, per tant, el gestor públic si estem parlant d'això, no? de la planificació des de l'àmbit públic ha de ser capaç de interpretar aquests dos elements. La potencialitat, que és un element que ens pot donar recorregut en el futur i la dimensió, que és enquell disseny actual en aquest àmbit d'activitat. La combinació de les dues coses hauria de situar ehh les polítiques públiques al servei d'aquest sector i, per tant, també de la seva definició estratègica en una dimensió similar. Ara, ha de tindre el mateix pes ehhh aquest element a una població com Cambrils que amb una població doncs com Santa Oliva? Doncs, hi entenem que no. Hi entenem que no. Quina és la comparació? Quin seria el nivell adequat? Enquell que respon, insisteixo, a una certa correlació en aquesta doble dimensió real que jo apunto en tan que ehh tamany actual i potencialitat, no? Hi hauria d'haver aquesta certa correlació i no quedar per sota, però potser en un cas de municipi o una comarca si és una comarca que ho exerceix podia quedar per aquí i en una altre doncs per aquí. Això si parléssim de planificació, si parléssim de recursos això encara es una mica mes difícil de, de definir pro ja hi ha potser referències més clares, encara que hagin estat en un moment o altres estimades arbitràriament, però han estat estimades. Per exemple, des de la perspectiva dels estats, perquè és el seu... diguem referent més identificable i acotat, l'organització mundial del turisme ens ve a dir que els recursos que un ens públic, escala – estat, hauria de destinar en el sector turístic si tingués una veritable vocació pel turisme, haurien d'estar entorn al cinc per cent dels seus recursos, no parlo només de planificació. Parlo de coses que poden anar al voltant de la

planificació però també la creació d'un producte ehhh, jo que sé, l'articulació jurídica, la inspecció, les sancions, el foment, la formació... etcètera, etcètera, etcètera. Tot allò que d'una manera o altre s'integra en la gestió pública pel que fa al sector turístic, doncs bueno parlaríem d'aquesta xifra. Això seria un element que aquí, si poguessis traslladar a tothom per igual sense tindre en compte aquesta potencialitat i aquesta dimensió real, jo no m'atreviria a fer-ho d'aquesta forma. Per tant me quedaria més en un concepte més teòric de dir : quina dimensió? Doncs, aquella que propiciï una correlació adequada amb la dimensió real del sector i la seva potencialitat en aquell entorn en concret.

➤ **Un municipi o territori turístic pot desenvolupar-se adequadament sense una planificació estratègica prèvia?**

No, en cap cas. Torno a dir, és a dir, la transi serà difícil o fàcil si sabem a on anem, si no sabem on anem pots estar remenant cercles, no sé com dir-te. Estic simplificant aquest tipus d'element visible però, i en el fons un marc de definició estratègica el que t'està dient es això t'està indicant un full de ruta. Atenent a què? Doncs, a la teva realitat, ala teva funció, la teva potencialitat, els factors d'influència extern. També a la orientació de les polítiques per què no totes tenen per què ser igual no totes poden perseguir una cosa o una altra, vull dir la ciutat de Barcelona està construint segurament marcs estratègics pel que fa al turisme diferents als que podia haver construït fa un any i mig. Potser no, sense el potser, no dic ni millors ni pitjors, ja si vols en parlaríem un altre dia. Però, per tant, també és un element la.. diguéssim la determinada visió de les polítiques no només la potencialitat o la realitat del sector, però sense un instrument orientador. Altre cosa és, fins a quin punt li volem posar sofisticació als elements d'orientació? Fixa't que el nostre marc estratègic, tot i que és un element molt intens en la seva elaboració que el fem cada quatre anys, i que el vam fer aquest passat mes d'Octubre i que el vam provar per aplicar-lo a partir de l'ú de gener, bàsicament pren com a referència els elements orientadors de la diputació com a corporació, la nostra visió que matisa a curt termini el que es la nostra funció avui, els nostres valors que han estat revisats, altres elements d'orientació extern i després..., i no en necessitem més. Ara, esta clar que aquí hi ha un treball intensíssim per fer aquest exercici de síntesi, destil·lat, etcètera. Podem ser més o menys sofisticats, podem posar-hi més o menys gruix en el document, podem posar-hi més o menys gràfics, podem posar-hi més o menys literatura però al final sigui quina sigui la dimensió formal, a vegades fins i tot estètica, que jo reclamaria que no fos tanta, i que fossin capaços de produir documents de

caràcter molt executiu com aquests, de molt fàcil interpretació, de molt fàcil comprensió, sigui quina sigui, insisteixo, la dimensió formal o estètica, sense això jo no sabia com actuar. Què s'espera de nosaltres com a organització? Perquè hem de fer unes coses i no unes altres i al servei de què? Sense això, seria això, com navegar en cercles o anar donant pals de cec o tenint actitud reactiva o desplegant iniciatives de caràcter més espontani o alineant amb el que son les teves zones de confort per què coneixo millor tal mercat, parlo de la nostra activitat, o per què me sento més còmode amb el desplegament de no sé quin tipus d'instruments i a partir d'aquí en faig un ús més intens... Ostia, no, no, no és bo això. Ara, li podem posar dos centes pàgines, li podem posar vint o li podem resumir en dues, bueno, però que hi hagi un exercici intens que ens porti cap aquí. És que sense això és impossible, vaja, impossible, impossible. Llavors es fan coses, sí, coses se'n poden fer però ni s'aprofita la seva potencialitat adequadament ni s'actua sobre un context que té una determinada influència ni estan al servei de l'assoliment d'unes determinades fites. Es fan coses, això no pot ser. Avui l'administració, si és que s'ho hagués pogut permetre mai, no ho sé, avui segur no s'ho pot permetre. Però tampoc s'ho pot permetre una iniciativa privada. Més sofisticat, menys sofisticat, més literatura, menys literatura però aquest exercici és imprescindible.

➤ **En quina situació es troba actualment el turisme a la ciutat de Tarragona? I la del territori (Costa Daurada)?**

A veure, el de ciutat clar, també m'agradaria que fossin les ciutats en el territori o en aquest cas la ciutat de Tarragona qui pogués dir, el turisme a la ciutat de Tarragona també és molt singular. El turisme a la ciutat de Tarragona projecta, per què la té, i fa molt bé de fer-ho així, una imatge al voltant dels elements de caràcter patrimonial d'una forma molt clara per què el posiciona, per què l'identifica, per què el diferencia. Per un canvi si mirem la dimensió de la..., de l'oferta d'acollida, el gruix més important és un gruix de caràcter vacacional i situat, fins i tot, no en un espai central a la ciutat, si no situat en el nord de la mateixa en l'oferta del càmping que de no u ultrapassa a l'altre, això per tant li dona una certa singularitat. Per la ciutat, tot i així, conviure amb aquesta dualitat també de ser un espai urbà identificat, de tindre elements de una elevadíssima jerarquia com a recursos turístics, tant és així que nosaltres tenim com a Costa Daurada un dels atributs de marca sostenibilitats sobre aquests elements de caràcter patrimonial que és la romanitat, és a dir, un dels nostres atributs de marca, quant els definim, quant els definim estratègicament també ho estem fent sobre això, per tant, això pesa molt. Però també

es veritat que la ciutat té una realitat que ho complementa i fins i tot que posa en el mercat més oferta, que té una orientació diferent. Aquests son els actius amb els que la ciutat ha de jugar a més a més en un entorn productiu en el que el turisme no és principal hi ha altres àmbits en el serveis hi ha la indústria, hi ha la logística, hi ha l'activitat també portuària que tenen molt de pes i això pot ser no ubica en la primera línia de referència a l'activitat turística d'una forma clara per un tema de pesos, això és un element que també es visualitza i en un context que t'envolta on hi ha altres àmbits on la concentració d'activitat turística fa que aquest lideratge, que de natural podries tindre com a capital de la demarcació, com a ciutat principal per la seva dimensió, pel seu volum, per la seva inèrcia, no es pugui exercir d'una forma tan clara per que hi ha d'altres que ocupen aquest espai en aquest àmbit productiu en concret que potser doncs a Salou, que pot ser doncs a Cambrils, o fins i tot per què estaria molt a prop podria ser ehh Vilaseca. Per tant aquest és l'entorn en el que la ciutat es va desplegar. Ara, ehh enquells que millor t'ho podran comentar són els propis responsables sense cap mena de dubte i a mi em consta pronunciar-me més enllà del que t'he dit. I després des del punt de vista territorial home, doncs la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre, com a espai a l'entorn de Tarragona capital, el turisme té una dimensió significada, representen en el conjunt del territori al voltant del divuit per cent del nostre producte interior brut. Sí que es cert que vint-i-un municipis del nostre litoral entre Alcanar i Cunit concentren el noranta-dos per cent de l'activitat turística i això també és una realitat, un sector amb una tendència creixent continuada també amb algunes variacions per què hi ha elements que et condicionen el consum, doncs que en aquests darrers anys no els hi ha ajudat però que al dos mil quinze, per exemple, ens va situar en els dinou punt tres milions de pernoctacions i amb cinc punt tres milions de turistes, que dites així aquestes xifres semblin, no sé si poc o molt però que si comparéssim només la part que fa referència a turisme internacional, per poder fer un exercici comparatiu amb dades, per exemple, de la organització mundial del turisme veuríem que la nostra activitat és superior doncs a la de Cuba, a la de Bahamas, que sé jo, doncs a la de Perú, a la de Kenia a la de Nova Zelanda a la de la Mediterrània doncs, segurament, a la de Malta. Només per citar algunes referències i aquesta és la dimensió del sector. Sobre aquesta base treballem amb matisos pel que fa a la Costa Daurada, també les seves línies estratègiques, els seus objectius, les accions i sanitats dels mateixos i pel que fa a terres de l'Ebre, pel que fa a aquesta globalitat que t'he explicat abans, més o menys, estaríem aplicant en la meitat del territori el deu per cent de l'activitat, deu, onze

depèn de l'any, doncs amb unes altres també eines de caràcter estratègic amb uns altres objectius i per assolir, doncs això, altres fites, no?

➤ **Quines són les actuacions actuals i/o previstes a curt termini per part de la diputació a nivell estratègic?**

Aviam, el nostre marc estratègic com, torno, i estic reiterant-me, s'alimenta d'una realitat que hem de interpretar que és la del propi territori com un element sobre el que hem de construir aquesta definició estratègica i amb alguns elements inspiradors. Alguns d'interns de la pròpia corporació, que es el marc estratègic de la diputació per aquest mandat i alguns d'externs però molt rellevants, com el que he comentat abans que es vincula amb el govern a través, no únicament però bàsicament perquè la nostra funció esta molt orientada a la difusió, a través del pla de màrqueting. A partir d'aquí això tindrà vigència per quatre anys. No va, l'ajust del mandat no és idèntic per un tema de pura operativitat, és a dir, el mandat es va encetar al juny de l'any passat. Nosaltres no podem parar un exercici a la meitat. Per tant, l'exercici de reflexió estratègica el van fer durant l'estiu i la tardor, activant tots els òrgans de govern, totes les persones que hi participen d'una manera molt intensa i ens va donar un disseny per Costa Daurada d'una manera, per Terres de l'Ebre d'una altra, tot i que el procediment va ser el mateix pel dos mil setze, disset, divuit i dinou. Per tant, la nostra referencia a títol orientador és per un període de quatre anys, i aquí donar forma també senzilla, jo ara i avui no vull insistir per què a més a més ho tens per escrit, tenim les línies estratègiques que en cada un dels casos orienten la nostra connexió, són una, dues, tres, quatre i cinc en el cas de Costa Daurada; una , dues, tres i quatre en el cas de l'Ebre i en alguns casos poden ser coincidents conceptualment, tot i que després, en el seu... diguéssim en la seva aplicació quan parlem d'objectius que és el que ve després ja tindrien un caràcter més adequat a la realitat. Si tu dius que hi ha previst així a curt termini? Doncs en el dos mil setze el que estàs veient aquí, pel que fa als objectius operacionals i aquest seria el nostre compromís amb... com a organització en el sector turístic i en el que em de donar compte enguany. I en el dos mil setze hem de fer bàsicament això, pot haver alguna situació canviant que de manera no prevista i com a nou vinguda s'incorpora i l'has de tindre en compte com a forma diferent? Sí. Intentem tindre a la mínima cintura com per respondre en aquestes situacions, que de vegades, es produeixen. Ara bé, el que no pot ser i no és, és que la teva actuació sempre tingui doncs això, un caràcter espontani o reactiu, nosaltres sabem que hem de fer el que diu això per que en el fons està en el servei del que se'ns indiquen en aquestes

cinc o quatre grans línies d'acció i l'any vinent aquí trobarem objectius diferents, en alguns casos, d'altres poden ser similars, però de nou tots ells al servei. I donarem compte d'això tenint en compte doncs també uns indicadors que li prendran el pols al grau d'assoliment d'aquest tipus d'accions i d'iniciatives. Aquest és el disseny.

➤ **Quin creu que és el futur del turisme a la Costa Daurada i més concretament a Tarragona?**

Ja. Bé, el de la Costa Daurada serà segurament el de consolidar el seu lideratge com a destinació de turisme familiar a la Mediterrània. Aquest és una mica el que perseguim. Lideratge que, a més a més, té una palanca. No només un puntal, si no un palanca que li pot permetre eeh diguéssim fer un salt rellevant en el futur més immediat com és no només hi ha el que fins ara com a Portaventura si no el que ve després al voltant seu, especialment amb Ferrariland. Per tant, una consolidació clara dels seu posicionament en l'àmbit del turisme familiar, garantint aquest lideratge al Mediterrani, que és un dels objectius que perseguim i després aquesta obertura també cara al futur a nous segments i nous mercats d'una manera molt especial perquè una iniciativa com la de Ferrariland pot aportar. Això per intentar-ho fer molt ras i curt. Està clar que, seguim pensant que aquests altres elements que donen consistència a la nostra imatge de marca i que tradueixen, per això son part de la imatge de marca, tradueixen altres realitats del territori. També tenen recorregut i pensem que també farem aquesta evolució en el camp del que signifiquen els espais d'interior al món del vi com a activitat associada a determinades activitats de caràcter turístic i completant-ho tot plegat també amb aquest elements de caràcter patrimonial amb la Tàrraco Romana i el Monestir de Poblet que ens donen una determinada també ehh dimensió. Per tant, penso això que reforçarem aquest lideratge i que segurament obrirem a títol de síntesi aquests dos grans elements. Obrirem aquesta via nova al voltant de Ferrariland, torno a dir, pel que fa a la ciutat de Tarragona li costa més, no soc jo qui ho ha de dir, la ciutat serà el que vulgui ser i afrontar aquest camí partint també dels seus actius, del patrimoni artístic i més vinculat a material i material verd a la referencia doncs ehh de Tarragona, de la Tarragona Romana i del món medieval a d'altres elements patrimonials que tenen una altra dimensió. S'esta fent una aposta molt decidida per ehh tot el que significaria el fenomen casteller com un element també en e que la ciutat pugui trobar una via per projectar la seva imatge com a espai turístic d'una manera, diguéssim, molt pensada i no casual, però son els actors de la ciutat els que ho hauran de definir. Els seus responsables públics d'entrada i

sobretot aquell teixit a voltant de l'activitat turística que en el fons ha de ser molt tingut en compte i s'ha de fer molt present la seva visió de tot això per què són els que donen sentit a tota l'activitat, és a dir, sense aquests actors no estariem parlant tampoc de turisme, si no hi hagués aquest mínim teixit. Aleshores, suposo que ja ho tindràs previst però ha de ser la pròpia ciutat la que s'expressi en aquest sentit i el seu futur l'haurà de definir ella i ami em costarà fer l'exercici que abans en feia de projecció en el cas de Costa Daurada per què entenc que tampoc és la meua funció, no?

Part 4: Comentari lliure

➤ Vol afegir alguna declaració?

Només dir-te això, que hi ha una enorme sensibilitat en el nostre cas pel que fa a aquesta acció ben afinada des del punt de vista dels instruments de gestió, que això no és un element aïllat a la corporació si no que ve donat per una voluntat de treballar d'aquesta manera continuada en el temps i que ens porta, per exemple, fins i tot a haver de ser ara ja molt imaginatius en coses com model de gestió FQM que ja no només ens porta a fer les coses bé si no comparar-nos amb altres que fan coses similars per veure si els seus indicadors en relació amb els nostres, pel que fa a gestió, són millors o pitjors, no? I quins hem de fer a vegades, d'allò trencar una mica el cap per trobar, identificar adequadament aquests elements externs. També en la gestió de organitzacions similars a la nostra però a nivell català o a nivell espanyol o a nivell, fins i tot, d'un abat d'àmbit internacional doncs, trobar trobar fins i tot això ehh sistemes d'indicadors que ens permetin saber si allò que portem a terme al servei d'una determinada estratègia no només esta bé pel que fem si no que esta bé, millor o pitjor en relació a coses similars que fan d'altres, no? Aquest és un element que no, que no és menor i que també en el fons integrem en el nostre pla d'acció i en el que estem obligats a donar-ne compte. Hi ha alguna part del document que, que se'n fa referencia d'alguna forma especifica a la importància d'això. Afortunadament tenim instruments vàlids, quadros de comandament, aplicacions que ajuden en el seguiment de tot això en el dia a dia i que potser, a vegades, són poc coneguts per què no tenen per què ser coneguts, per què són eines molt internes però que si que dissenyen una organització molt moderna des del punt de vista i sensible a una gestió de qualitat. No el patronat en concret si no al conjunt de la diputació, no?

*Entrevista al Sr. Agustí Segarra Blasco***Part 1: Concepte****➤ Què entén per planificació estratègica?**

Bueno, una sèrie de reflexions sobre quina és la situació que es troba un territori i després un anàlisi més aprofundit, ex-post, en clau d'articular una sèrie d'accions que han de dur a terme diferents nivells de govern per a projectar cap al futur d'un territori.

➤ Creu que és útil? I Necessària?

El concepte per si jo crec que no és útil, pot ser-lo en determinades circumstàncies sempre que, lo que és el pla estratègic, sigui adoptat com una pauta de discussió, de reflexió i d'actuació d'aquelles institucions i administracions que estan implicades. Si no és així simplement és un exercici de reflexió que queda dins d'un calaix.

➤ Quins elements i factors ha de complir un pla estratègic per ser d'utilitat?

Te que estar consensuat, te que haver una massa crítica d'actors, te que haver una participació a nivell horitzontal, me refereixo en el cas diguem català que seria diferents municipis, te que haver una ponderació del pes i responsabilitat d'aquells municipis, i després també te que haver una participació vertical de diferents nivells de govern, des de l'estat "hasta" la Generalitat, i el municipal passant pel provincial.

➤ Quin tipus de planificació creu que és més útil: parcial o general?

Jo parlo des de el punt de vista econòmic, es a dir després està el planejament de caràcter geogràfic o territorial diguem des d'un punt de vista geogràfic.

Des de un punt de vista econòmic, eh jo crec que d'alguna manera se "retroalimentan", es a dir un pla estratègic de caràcter general serveix per alinear, per a ficar diguem i coordinar una sèrie diguem d'actors, però el sectorial d'alguna manera serveix per a definir i concretar en una branca o activitat determinada eh aquestes actuacions, per lo tant d'alguna manera se "retroalimentan", no?.

➤ **Quines característiques ha de complir un municipi o un territori per dur a terme un pla estratègic?**

Bueno, una que es compleix, és el de la massa crítica, es a dir, generalment els municipis d'una certa dimensió duen a terme com a mínim una reflexió a l'entorn d'un pla estratègic i els que no tenen una massa crítica determinada no la duen. Probablement, potser seria més encertat una estratègia d'integració d'aquests petits municipis i el municipi gran que fa un pla estratègic, integrar dins de la seva dinàmica aquells municipis satèl·lits que es queden al marge de la reflexió estratègica.

➤ **Per on passa el futur de la planificació?**

Probablement passa per la implicació i la millora de les polítiques públiques i també per l'accés a mètodes d'informació més sofisticats, be sigui d'informació massiva, com també que poden venir donats externament per diguem, proveïdors com l'observatori que teniu a la facultat, que a través de mètodes que pugui ser el Big Data, etc. pugui generar una informació que individualment no està a l'abast.

Part 2: Barcelona '92 i 2010-15

➤ **Era necessari un Pla estratègic en aquell moment? Perquè?**

Jo crec que sí, Barcelona ha canviat molt des de que ha tingut una idea d'on volien anar, i això ha sigut forit de la valentia que han tingut algunes persones amb responsabilitat, tant diguem responsables interns com podia ser el mateix alcalde de la ciutat, com també responsables externs com podien ser el President del COI en aquells moments. A posteriori dels Jocs Olímpics jo crec que ha hagut un encert en la manera que s'han desenvolupat algunes intervencions, de forma que hi ha com a dues Barcelona, una abans dels Jocs Olímpics i l'altre després dels Jocs Olímpics.

➤ **Creu que aquest Pla estratègic de Barcelona ha estat l'adequat?**

No hi ha un pla estratègic adequat i òptim al cent per cent, hi ha un pla estratègic que te unes aportacions positives o que simplement és una reflexió en paper. Jo crec que ha estat un bo pla estratègic però no hi ha que baixar la guàrdia, i té que fer l'esforç d'integrar noves forces, nous motors, nous enfoc i també integrar nous sectors. Hi ha hagut aquest esforç a Barcelona, vull

dir que els sectors d'activitat que ara semblen que marquen el futur no són els que hi eren abans del 92, ara tenen un component tecnològic més important que si les TIC, que si la logística integral, etc. Però no n'hi ha que ser adelantat en els sectors tradicionals que formen part de la realitat urbana de Barcelona.

➤ **Quina creu que va ser la principal motivació (real) per dur-lo a terme?**

La principal motivació? Jo crec que la de fer que, portaven uns anys en "stand by", en certa atonia, i que aquesta paràlisi diguem institucional i de canvi d'alguna manera es va superar primera amb els Jocs i després amb totes les actuacions "post-jocs".

➤ **Per a qui creu que ha estat de més utilitat aquest projecte? (Municipi, societat, agents econòmics, ningú).**

No, jo crec que sempre hi ha diferents actors o col·lectius que es beneficien més que altres, a més a més el creixement i la transformació urbana no només comporta millores sinó que també efectes negatius, ara en la situació que està la ciutat de Barcelona, tot i que jo no soc un gran coneixedor, vaig viure un any només, jo crec que hi ha sectors que s'han beneficiat, s'ha beneficiat la pròpia Barcelona tan quan s'ha erigit, constituït com un referent, un pol tant de tecnologies punteres com a nivell turístic, però al mateix temps també està creant efectes negatius, la ciutat està ara experimentant una sèrie de problemes de congestió urbana que van en detriment de la tranquil·litat i la qualitat de vida de molts barris de la ciutat.

➤ **Creu que s'han comés errors d'execució o de plantejament? Quins?**

Els problemes estan interrelacionats uns amb altres, (em) no sé suposo que un repte que tenen ara, se m'acut pues el tema de fer de la diagonal una veritable vertebra de connexió entre les dues parts de la ciutat i pot ser que n'hi hagin més, no ho se. Probablement la execució de la connexió amb l'aeroport estigui tardant molt, després també probablement el port té poca connexió via diguem ferrocarril, bàsicament, amb Europa i amb altres parts de la xarxa ferroviària espanyola. Sobretot destacaria que les coses més lentes i més pendents estan relacionades més amb la connexió viària i el desenvolupament de xarxes de subministrament de serveis que no estrictament en termes d'urbanisme.

Part 3: Barcelona futur 2016 - 20

➤ **Creu que és necessari un canvi en la planificació estratègica de Barcelona?**

Jo crec que Barcelona més que en si mateixa lo que te que repensar es la seva relació amb la resta del país. Catalunya és un país que des de el meu punt de vista que gira excessivament entorn a Barcelona, i Barcelona des de el meu punt de vista ha de donar més joc més “cantxa” a ciutats que te dintre de la seva àrea urbana que tenen un potencial de cara el futur molt important, ciutats que puguin ser com Mataró, Sabadell, Terrassa i després tot el que és el baix Llobregat, aquí hi ha una sèrie de ciutats sobretot probablement el Vallès, tan occidental com oriental, que necessiten més espai per desenvolupar-se d’una forma més creativa.

➤ **Quin creu que és l’objectiu?**

No estic molt damunt del que s’està fent i en aquest sentit jo crec que seria una mica agosarat poder contestar.

➤ **Si vostè fos el coordinador del projecte, que canviaria del model actual?**

Bueno simplement, donar “cantxa” a tothom.

Part 4: Camp de Tarragona

➤ **Quina ha estat la motivació per realitzar un Pla estratègic pel Camp de Tarragona?**

Bueno a mi el Pla estratègic me’l van encarregar, me’l va proposar que fos jo el nou director, un organisme que en aquell moment era la Mesa socioeconòmica del Camp de Tarragona, que estava format i crec que va funcionar molt be en aquell moment, ara està però està molt en “Stand by”, estava format per agents socials no polítics. Aquí estaven des de les cambres de comerç implicades que eren tres, tres que tenen diguem competències dins del Camp de Tarragona, després hi havia dos patronals, hi havia dos organismes sindicals i la Universitat, i el Port de Tarragona. Total unes deu institucions (eh) que tenen un pes important en aquest territori que d’alguna manera van ser elles que me van encarregar la execució del Pla i els vaig posar una sèrie de petites directrius, vam parlar, les van acceptar diguem, i el vam tirar endavant diguem, però va sortir de la Mesa socioeconòmica del Camp.

➤ **Quin és l'objectiu estratègic d'aquest pla?**

Jo crec que des de el primer moment vaig pensar que l'objectiu estratègic era articular una dinàmica de reflexió i d'acció on estiguessin aquells actors tant institucionals, municipals com socials que veritablement podien aportar algo a partir diguem d'un consens entre els diferents diguem responsables del tema.

➤ **Quina ha estat la metodologia de treball?**

Vam fer cinc àrees d'anàlisi, en cada àrea hi havia un president i hi havia un secretari. El president tenia un perfil més institucional i públic, i el secretari era més un perfil de caràcter tècnic. Després en cada una d'aquestes cinc àrees hi havia una sèrie de membres que estaven vinculats o bé a la Universitat o bé a institucions de caràcter sectorial o be municipal.

➤ **Quines considera que són les “claus” del projecte? (Realització i aplicació)**

Una seria diguem el millorar la dinàmica de cooperació i arribar a solucions que ultrapassin els municipis en determinats àmbits. L'altre l'aposta per una sèrie de xarxes i infraestructures que connectessin el Camps amb altres àmbits, be diguéssim en direcció el País Valencià, be sigui en direcció a la resta de Catalunya o be sigui a l'interior de la Península Ibérica.

➤ **Creu que es poden assolir tots els propòsits que es van establir? De quins factors depèn?**

Jo crec que els propòsits, els objectius eren realistes i va sortir un Pla que, vaja jo crec que en general la valoració a sigut força positiva i una altre cosa és que es va fer del Pla del moment que es va presentar. Va vindre a la presentació, va ser una presentació que es va donar un cert ressò, va venir el President de la Generalitat, etc. A partir d'allí va haver un abans i un després.

Part 5: Tarragona

➤ **Coneix el Pla estratègic anunciat l'any 2011 sota el nom “Tarragona Pla 2022”? Que n'opina?**

Bueno aquest és un pla que té un àmbit concret, no he col·laborat en ell directament, per tant tampoc puc opinar, però també crec que és un pla que hagués pogut aprofitar la dinàmica d'altres plans que ja s'havien executat. En aquest àmbit per exemple, una ciutat que té una

major trajectòria i tradició, és la ciutat de Reus i a lo millor haguessin pogut crear entre les dues unes sinèrgies que no s'han creat. Crec que són importants aquestes sinèrgies entre les dues ciutats perquè són la clau de molts entrebancs i moltes barreres i paràlisis d'aquest territori.

➤ **Creu que són compatibles aquests dos plans estratègics? (TGN 2022 i Camp TGN)**

No, estan fets en visions diferents, perspectives diferents però si que tenint en compte que un es va fer abans que l'altre si que vaja, jo crec que en relació del Pla estratègic del Camp de Tarragona tot el que s'havia fet ho vam aprofitar, vaja, el director era un acadèmic no un responsable polític i per tant estava obert a totes les contribucions que hi haguessin i estiguessin damunt la taula.

➤ **Creu que Tarragona hauria d'haver utilitzat o aquestes eines amb anterioritat com si ho han fet altres ciutats?**

Si, jo crec que és un error fer plans estratègics autistes, crec que tenen que ser oberts a l'entorn. Això no vol dir que tinguin que estar condicionats sinó que simplement que tenen que d'alguna manera ser receptius i si veuen que això pot servir per millorar la seva postura i veure que si no encaixa i que a demés veuen que no és ni viable no estan obligats evidentment a integrar-lo.

➤ **Perquè creu que aquestes decisions arriben en el context actual?**

A vegades la planificació estratègica sembla més una operació de màrqueting que no una veritable reflexió i un exercici d'acords de cara a una futura acció i intervenció de la realitat. Jo crec que en aquest sentit manca una falta de consciència i aquí hi ha un dèficit per part de les institucions de creure que el planejament, sobretot el planejament a nivell social i econòmic, és un instrument de transformació important com en altres països. Estats Units per exemple aquestes coses es veuen d'una altra manera, que a vegades, una vegada s'ha presentat sembla que ja queda d'alguna manera al calaix, allí oblidat.

➤ **Creu que els jocs del mediterrani o BCN World són la causa i els plans estratègics la justificació?**

El context és diferent, estava a Barcelona el dia que es va anunciar allò de Barcelona, i des de aquell moment la ciutat va ser una altra. Va ser molt fort perquè Bueno una capital olímpica no hi ha tantes, i després la execució dels jocs, la veritat que va ser un referent. Aquí ha estat molt

diferent. Tarragona té un problema des de el meu punt de vista, té que actuar com a capital i té que deixar e fer reflexions sobre que és i no és, és la principal ciutat d'aquest territori i la gent que viuen i els que no vivim a Tarragona volem això que exerceixi un lideratge, vaja, som molts els que estem contents i creiem que és una bona notícia que Tarragona fes els Jocs del Mediterrani i el que volíem era espenta i lideratge i no dubtes sobre "oh es que no són Jocs Olímpics", home com han d'anar uns Jocs Olímpics a una ciutat com Tarragona per escala i moltes coses, i tot això no ho em vist per tant lo que tindria que fer és assumir els reptes i projectar la ciutat.

➤ **En clau estratègica, creu que Tarragona com a territori, està treballant en la direcció correcta pel bon desenvolupament econòmic?**

Jo crec que no és qüestió de ficar l'accent simplement en la miopia i poca valentia que pugui tindre Tarragona com a ciutat. A mi m'agrada com a ciutadà aquest territori, jo crec que és un territori que ultrapassa la dimensió diguem dels dos municipis més importants és, una major valentia institucional i que algunes de les accions, de les decisions fossin mancomunades i la decisió fos presa per una seria d'institucions i municipis cosa que ara no veiem per exemple en el disseny de les infraestructures ferroviàries i coses d'aquest tipus.

Part 6: Turisme

➤ **Creu que és necessari un procés de planificació estratègica específica per el sector turístic?**

Si, crec que si que seria, sempre que diguem que el procés de realització fos un procés integrador on participessin de forma activa els diferents segments de l'activitat turística, els municipis més implicats i la resta també i que clarifiques una mica i prioritzes quines són les actuacions, inversions, reptes que té el sector. Trobo que si.

➤ **Un municipi o territori turístic pot desenvolupar-se adequadament sense una planificació estratègica prèvia?**

Bueno, a nivell més urbanístic, els plans de caràcter urbanístic ja tenen una vocació estratègica d'usos del sòl, etc. Jo crec que és bo passar d'una retòrica excessivament trillada i la qual que s'ha posat massa a un nivell d'anàlisi més rigorós. Han fet molt algunes institucions, alguns

observatoris, àmbits com pugui ser el de la diputació, aquella institució que té que actua com a tal, l'observatori que té la facultat de turisme i geografia. Jo crec que estan aportant elements que van una mica en aquesta línia.

➤ **Quin és el futur del turisme a la Costa Daurada i més concretament a Tarragona?**

Creu s'està treballant en la direcció correcta?

Jo crec que el futur del turisme aquí és diguem altament positiu i tenim que esperar molt d'ell. Diguem que la dotació, la ubicació, la localització, els equipaments que hi ha en aquesta zona existeixen en poques zones, des de la Tarragona romana i altres indrets romans que hi ha per allí escampats fins apostes tecnològiques com puguin ser ara el de Ferrariland. El sector com a tal és un sector que va a un ritme superior a la mitjana del país i en aquest sentit crec que potser que hi hagi algunes demandes que encara manquen per cobrir, de segments "d'alt standing" pot ser, no dic que no, però en general jo crec que és un sector amb un potencial impressionant.

Part 7: Comentari lliure

➤ **Vol afegir alguna declaració?**

Sobre el pla estratègic del Camp jo crec que algunes de les coses que estan allí posades han estat poc a poc assolides o com a mínim contrastades, en aquest sentit jo crec que ha estat un bon referent, la veritat. I després també a nivell de com està canviant aquest àrea, lo que és el Camp de Tarragona, jo crec que tenim que començar per canviar nosaltres mateixos el concepte que tenim d'aquesta àrea, parlem molt d'aquest duopoli format per la química bàsica i el turisme i és cert que tenen molt de pes, però si mirem una mica la realitat hi ha altres sectors que tenen una importància molt gran començant per l'automoció, passant per la indústria agroalimentària, etc. Es a dir, la realitat econòmica de la zona és molt més divertida i molt més interessant del que sembla, això és crec que és una cosa que s'ha de tenir assumit i després també és important que les administracions públiques siguin més realistes i no venguin motos que després no puguin complir, per exemple el diumenge sortia al Diari de Tarragona en la portada que la idea aquella que d'alguna manera alguns creiem que estava enterrada que volen fer el tramvia aquell famós fins Cambrils, que jo crec que no es farà, que si s'ha de fer que posin els recursos i que el facin, cap problema. S'ha d'exigir sobretot als administradors, als responsables polítics a nivell polític que siguin coherents, que parlin menys i que facin més.

B. Informes de consentiment informat

Consentiment del Sr. Jordi Calabuig Tomàs



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Full de consentiment informat

Jo, (Nom del participant) Jordi Calabuig Tomàs

Declaro haver estat informat dels objectius del projecte d'investigació: **Treball de fi de grau** realitzat per **Gerard Álvarez Monesma** i acordo participar en aquest acceptant:

1. Participar com a membre actiu en el Focus Group.
2. Que el Focus Group sigui gravat.
3. Que les dades obtingudes siguin utilitzades amb fins de recerca i puguin ser publicades respectant la confidencialitat i l'autoria de les declaracions.
4. Que puc suspendre l'entrevista en qualsevol moment.
5. Que puc posar-me en contacte amb el investigador del projecte, Gerard Álvarez Monesma en qualsevol moment.

Firma: 

Data: 22-4-16

Consentiment del Sr. Albert Arias Sans



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Full de consentiment informat

Jo, (Nom del participant) ALBERT ARIAS SANS

Declaro haver estat informat dels objectius del projecte d'investigació: **Treball de fi de grau** realitzat per **Gerard Alvarez Monesma** i acordo participar en aquest acceptant:

1. Participar com a membre actiu en el Focus Group.
2. Que el Focus Group sigui gravat.
3. Que les dades obtingudes siguin utilitzades amb fins de recerca i puguin ser publicades respectant la confidencialitat i l'autoria de les declaracions.
4. Que puc suspendre l'entrevista en qualsevol moment.
5. Que puc posar-me en contacte amb el investigador del projecte, Gerard Alvarez Monesma en qualsevol moment.

Firma: 

Data: 18/04/16

Consentiment del Sr. Octavi Bono Gispert

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Full de consentiment informat

Jo, (Nom del participant) Octavi Bono i Gispert

Declaro haver estat informat dels objectius del projecte d'investigació: **Treball de fi de grau** realitzat per **Gerard Álvarez Monesma** i acordo participar en aquest acceptant:

1. Participar com a membre actiu en el Focus Group.
2. Que el Focus Group sigui gravat.
3. Que les dades obtingudes siguin utilitzades amb fins de recerca i puguin ser publicades respectant la confidencialitat i l'autoria de les declaracions.
4. Que puc suspendre l'entrevista en qualsevol moment.
5. Que puc posar-me en contacte amb el investigador del projecte, Gerard Álvarez Monesma en qualsevol moment.

Firma: 30/05/2016

Data: 

Consentiment del Sr. Agustí Segarra Blasco


UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Full de consentiment informat

Jo, (Nom del participant) Agustí Segarra Blasco

Declaro haver estat informat dels objectius del projecte d'investigació: **Treball de fi de grau** realitzat per **Gerard Alvarez Monesma** i acordo participar en aquest acceptant:

1. Participar com a membre actiu en el Focus Group.
2. Que el Focus Group sigui gravat.
3. Que les dades obtingudes siguin utilitzades amb fins de recerca i puguin ser publicades respectant la confidencialitat i l'autoria de les declaracions.
4. Que puc suspendre l'entrevista en qualsevol moment.
5. Que puc posar-me en contacte amb el investigador del projecte, Gerard Alvarez Monesma en qualsevol moment.

Firma: 

Data: 9 de Maig de 2016.

C. Arxius àudio de les entrevistes

Aquests arxius estan adjuntats dins la còpia física en format CD.

