



Tercera part:

Proposta d'aspectes a tractar
en el marc d'un pla estratègic
d'actuació



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència

1. Introducció

En aquest apartat de l'informe analitzarem diversos aspectes previs per endinsar-nos posteriorment a assenyalar els plantejaments essencials que hem de considerar en un Pla Estratègic pel Camp de Tarragona. En primer lloc emmarcarem què és la planificació estratègica i la seva base tècnica per ser un instrument de gestió territorial. Definirem el concepte i el concretarem en un pla estratègic i la significació que d'aquest en surti, una direcció estratègica. La relació entre plans estratègics i plans d'urbanisme és un altre aspecte a considerar, i cal valorar-los pensant que existeix una interrelació entre els dos. Tot i que es tracta d'elements que poden tenir una mateixa base territorial, cal diferenciar-los per uns plantejaments normatius que generen drets, en un cas, i formes d'actuació per objectius, en un altre.

Ara bé, els plantejaments de planificació inicial que pretenen marcar les pautes filosòfiques prèvies abans de respondre a les qüestions "què es pot i què es vol fer en un territori?" haurien de ser molt similars. Posteriorment analitzarem les qüestions essencials que caldria plantejar en un pla estratègic a portar a terme al Camp de Tarragona.

2. La planificació estratègica

El concepte d'estratègia dins els manuals de gestió empresarial va sorgir abans que en els plantejaments d'ordenació territorial. El concepte és relativament recent en el món de la gestió. A finals dels anys seixanta, pocs, per no dir pràcticament cap, eren els manuals de gestió empresarial que parlaven del concepte d'estratègia; semblava més aviat un concepte polític o militar. Deu anys després s'havia generalitzat en la gestió empresarial i s'identificava amb la idea de gestió d'uns objectius a llarg termini, imbuïts d'una missió que assenyalava la gran línia estratègica de l'empresa per adaptar-se a la visió de com evolucionava l'entorn.

Què havia passat? Simplement que **les empreses es plantejaren uns objectius i unes perspectives d'actuació a llarg termini, i, en definitiva, això és assenyalar una estratègia; és a dir, buscar la manera de gestionar les coses per marcar-se un esquema d'actuacions en funció de la seva visió a llarg termini.** Tot i la significació que tindria a partir dels anys vuitanta el concepte per a l'empresa, explicat per les anàlisis globals d'evolució històrica d'aquesta en funció dels canvis en l'entorn, com va fer Chandler, o bé pels criteris generalistes i fins i tot filosòfics de Drucker, mancava un esquema operatiu de gestió.

La gestió empresarial necessita un entorn filosòfic i teòric sobre el qual adequar els seus plantejaments, la seva base d'actuació; més essencialment, en la pràctica diària, li interessien uns esquemes i unes formes precises de gestió. Per adequar les tècniques de gestió als plantejaments estratègics, haurem d'esperar Kaplan i Norton quan van implementar allò que en tècniques de gestió s'anomena el **quadre de comandament integral**, que correspon al criteri de *balanced scorecard*. Posteriorment ampliaran aquests criteris basant-se en un mapa d'estratègia, que és un instrument per relacionar l'estratègia bàsica de l'empresa, la seva missió i visió, amb objectius i resultats. Es determina que l'estratègia de l'empresa i els seus resultats estiguin relacionats. Kaplan i Norton dissenyaran instruments de gestió que assenyalen l'assoliment dels resultats i permeten a l'empresa analitzar els objectius i iniciatives per complir amb l'estratègia que s'ha marcat.

Com hem comentat anteriorment, hi ha la voluntat de lligar el criteri estratègic més enllà dels plantejaments d'actuació de gestió empresarial clàssics. Es desenvolupa un esquema analític que relaciona els criteris emprats en la gestió empresarial amb els criteris emprats en la planificació territorial. Una fita en aquest sentit serien els treballs de Michael Porter durant la dècada dels vuitanta, que van obrir en bona part el pas de determinar tècniques i valoracions d'estratègies empresarials a àmbits territorials segons les característiques i particularitats determinants de les diverses zones. Aquestes zones es poden potenciar a través del que anomena *clúster* o *diamant*, i així assenyalen els avantatges competitius entre territoris,

que és la base per dissenyar estratègies que permetin potenciar-les a llarg termini.

Aquesta és la base teòrica a partir de la qual s'analitza la significació del territori i la possibilitat de marcar-hi estratègies considerant una sèrie de criteris econòmics i empresarials en la seva gestió. Paral·lelament, aquestes anàlisis han anat englobant teories urbanístiques i mediambientals, i principalment dos criteris, un de sostenibilitat i l'altre d'equilibri social, respecte a la importància significativa que tenen les persones en un territori.

En aquest context, ***el criteri de sostenibilitat és el que s'ha introduït amb més força en la filosofia d'actuació del planejament estratègic.*** Aquesta idea té origen en l'informe Bruntland¹ de 1987, on es fa referència a la utilització racional dels recursos naturals; que no s'esgotin a partir de plantejaments de guanys a curt termini i que les generacions futures en puguin gaudir. El concepte va ser adoptat al principi 3 de la Declaració de Rio de 1992, i es pot definir com el desenvolupament que satisfà les necessitats de les generacions actuals sense comprometre les possibilitats de les futures per atendre les seves pròpies necessitats. El concepte, inicialment, va estar molt interrelacionat amb consideracions mediambientals. La seva pròpia dinàmica i evolució ha determinat que tingui tres grans vectors d'actuació: un que afecta les consideracions o criteris mediambientals, un altre que incideix sobre les activitats econòmiques, i el tercer que entronca amb els aspectes socials.

Aquesta amplitud li confereix uns criteris d'acceptació per part de tots els discursos polítics i econòmics –des de visions liberals a d'altres que donen més sentit a l'equitat social i a la millora general de les condicions de vida, a plantejaments ecologistes. Cal assenyalar que, basant-se en aquest concepte, aquestes visions que poden ser tan

¹ Correspon a un informe socioeconòmic elaborat per les Nacions Unides sobre un conjunt de països i territoris, coordinat per la doctora Gro Harlem Bruntland, que originàriament s'anomena *Our Common Future*. En aquest informe es va utilitzar per primera vegada el concepte de desenvolupament sostenible, que es va definir com aquell que satisfà les necessitats presents sense comprometre les de les generacions futures.

divergents poden trobar uns punts en comú si tenim en compte que no sempre desenvolupament econòmic és sinònim de creixement econòmic, i que els efectes sobre les activitats productives tenen conseqüències no solament en els beneficis econòmics de les empreses, sinó també sobre el teixit social.

Els plans estratègics van trobar als anys noranta una actitud pionera i diferencial en moltes ciutats que es van plantejar les seves particularitats i formes de gestió a partir d'un procés de reflexió estratègica, que posteriorment anava agafant la forma d'una graella quantificable d'objectius i determinava un planejament estratègic. El fenomen neix a partir de la mateixa complexitat urbana i tot sovint es potencia a través de les administracions municipals o de grups de reflexió local. El fenomen va tenir més o menys èxit segons les circumstàncies. En primer lloc, en funció de la participació ciutadana per elaborar-lo, amb la idea que havia de ser un projecte global de ciutat. En segon lloc, per la voluntat o pressió que es va trobar l'administració municipal per acceptar-lo i integrar-lo com una eina d'intervenció i de presa de decisions en el seu àmbit.

Les grans ciutats espanyoles en aquesta època inicien planejaments estratègics. La voluntat de traspasar coneixements i experiències va portar a celebrar, a Saragossa² i de manera bianual, una trobada entre ciutats amb planificació estratègica, per explicar problemàtiques i canviar impressions sobre el funcionament d'aquesta eina d'intervenció en el marc urbà.

La ciutat va ser un àmbit ideal per desenvolupar el planejament estratègic, ja sigui per la generalització de l'instrument, ja sigui perquè les ciutats cada cop s'orientaven més vers un extens marc territorial. Per això aquests plantejaments van tenir una extensió més àmplia que el de l'àmbit estrictament urbà i s'emplaçaren al voltant d'un territori que tenia una interrelació econòmica i un lligam administratiu. Així, van sorgir plans específics d'àmbit provincial; de

² Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos, organizado por EBRÓPOLIS, la Asociación para el Desarrollo del Plan Estratégico de Zaragoza (www.ebropolis.es/concluv.doc).

ciutats i les seves àrees d'influència, o metropolitans; de comarcals, en zones que no s'ordenaven al voltant d'una gran estructura urbana sinó que volien mantenir els seus avantatges competitius en entorns canviants, i d'altres d'orientats a valorar problemes específics que tenia un territori, en els quals es planejava l'anàlisi i s'optava per solucions a partir d'aquest instrument. La qüestió és que el fenomen, com a exercici de planejament estratègic, es va generalitzar. Aquest instrument, normalment, se sustentava al voltant de tres realitats:

- Un entorn econòmic fortament interrelacionat
- Uns interessos socials de reflexió sobre el territori i la seva voluntat de futur
- Una administració que dóna suport al procés de planejament estratègic

A partir d'aquestes consideracions, com podem definir la planificació estratègica? Una definició simple l'assenyalava Ackoff quan la qualificava com la concepció d'un futur desitjable on cal definir els mitjans per arribar-hi. És una definició sense explicar la tècnica per determinar les decisions a prendre, cosa que vindrà més tard i que analitzarem posteriorment. La definició del concepte es basa en diversos components: sempre juga amb la concepció a llarg termini, assenyalava uns objectius, hi ha participació social a l'hora de definir-los i marca uns instruments preferencials. Amb aquests elements podem aproximar-nos a una definició més recent que s'emmarca en un treball de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies, on es defineix el planejament estratègic de la següent manera:

"La planificació estratègica és una resposta que aspira a pensar des de la lògica local i des de les singularitats, fortalezes i debilitats, per definir un camí en un context global obert i complex."³

En el planejament estratègic s'han de considerar diversos aspectes que afecten una societat que habita en un territori. Aquest el pot influir d'una manera integral, en diversos aspectes de la seva realitat social, cultural, econòmica i, en definitiva, de qualitat de vida. Per

³ Vegara A. i De las Rivas J.L. (2004).

assolir un ampli consens a l'hora de definir problemes, solucions i perspectives de futur, el procés de planificació s'ha de sustentar en una participació social activa, i a la vegada ha de constituir un lloc de trobada d'interessos públics i privats. És una dinàmica que ens porta a tot un seguit d'actuacions que es van definint en línies d'actuació i objectius per assolir els resultats que s'esperen d'aquest plantejament estratègic, i que es defineixen en l'elaboració del Pla.

Un altre aspecte a considerar d'aquest procés és que es pot arribar a implementar una direcció estratègica com a element gestor del pla que pot possibilitar una direcció estratègia en nous projectes i assumir noves formes de participació ciutadana. En definitiva, es tracta d'un procés de reflexió per potenciar unes actuacions. En aquest cas l'emmarcarem en el ***Camp de Tarragona i l'entorn d'influència, que de manera orgànica, i en un procés dinàmic i flexible, assenyali un context que determini a llarg termini uns criteris d'actuació generals, per assolir uns objectius en una estratègia determinada.***

2.1 Els models de planificació estratègica

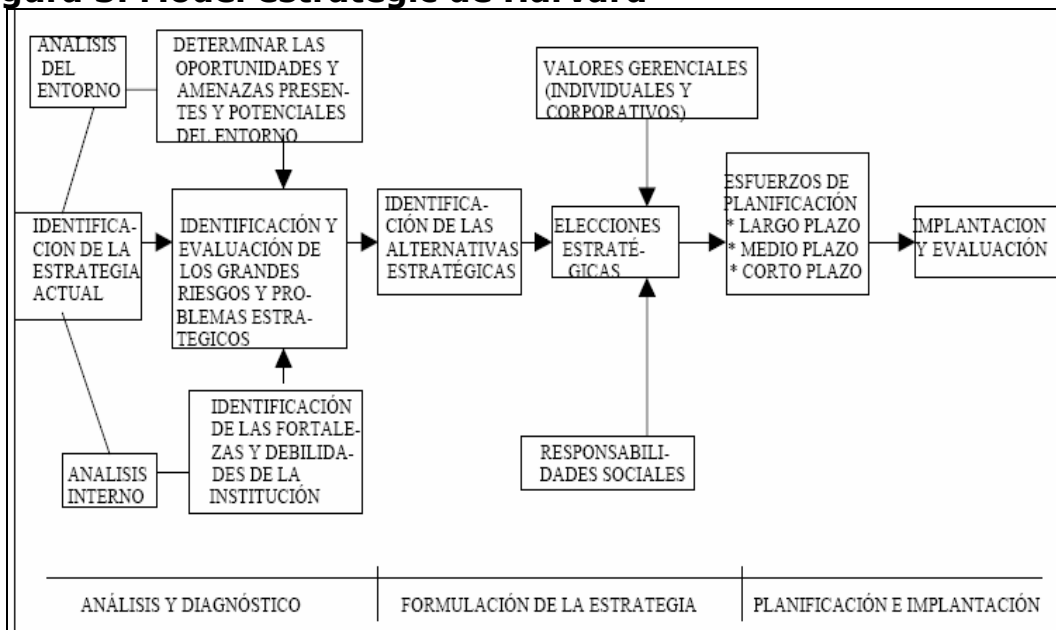
Segons Roberto Camagni (2002), la planificació estratègica és un dels instruments més adients per integrar les dinàmiques individuals i parcials en un mateix projecte col·lectiu, ja que és suficientment flexible com per acollir nous mètodes de governabilitat. ***Podem definir la planificació estratègica com la construcció col·lectiva d'una visió compartida del futur d'un territori determinat, mitjançant processos de participació, discussió i capacitat d'escoltar i ser escoltat.*** Si més no, es tracta d'un compromís entre les administracions, els agents representatius del territori i els ciutadans per materialitzar la visió que comparteixen del futur a través d'una estratègia i tot un seguit de projectes. La planificació estratègica esdevé una coordinació de les responsabilitats assumides per part dels diversos actors en la realització dels projectes acordats. Podem destacar els principals trets que caracteritzen un procés de planificació estratègia territorial:

- 1) Privilegia l'anàlisi prospectiva i d'escenaris

- 2) Sintetitza la complexitat i l'especificitat de les realitats locals en un únic projecte estratègic
- 3) Opera des d'un enfocament molt pragmàtic; com a resultat d'això, el procés que defineix la planificació estratègica és dinàmic i flexible pel que fa a la definició dels seus objectius i les seves actuacions
- 4) Dóna un gran valor als processos d'aprenentatge i de revisió iteratius
- 5) Promou la consulta i la participació de la societat civil
- 6) Valora els projectes a partir de la seva coherència dins de l'estratègia general i dels principis de compatibilitat urbanística i sostenibilitat
- 7) Atorga una importància estratègica a les fases de actuació del pla
- 8) Dóna un relleu especial a la promoció dels documents del pla

Els models de planificació estratègica més emprats a Espanya són el model estratègic de Harvard, adoptat per Arthur Andersen i Price Waterhouse i utilitzat per a l'elaboració i l'execució del pla de Bilbao, de Barcelona i d'altres plans duts a terme a l'Estat, ***i el model d'anàlisi i gestió estratègica elaborat per Inmark*** i utilitzat sobretot en els plans estratègics de Galícia i d'altres ciutats d'Europa i Iberoamèrica.

Figura 3. Model estratègic de Harvard



Font: Mintzberg (1990)

La metodologia del model estratègic de Harvard distribueix una sèrie de tasques que es coordinen des de les fases d'anàlisi i diagnosi, de formulació de l'estratègia i de planificació i implantació (figura 3). Aquí la població té una participació moderada i s'atorga poca importància a l'organització del procés. Aquesta característica pot influir positivament en la rapidesa del projecte, però pot repercutir negativament en el consens, la negociació, la participació i la posterior posada en funcionament de les actuacions i accions decidides al llarg del procés estratègic.

El model d'anàlisi i gestió estratègica es basa molt més en la concepció del desenvolupament des de l'òptica de la base d'un sistema de ciutats i en l'assimilació del territori a la idea d'empresa. Respecte a això, Roberto Camagni (2002) assenyala que cal *"relacionar el rol econòmic dels espais urbans amb les noves lògiques que governen els processos de decisió en condicions d'incertesa dinàmica, i considerar tots els efectes multiplicadors de desenvolupament que es generen en les ciutats globals com a conseqüència del creixement de les funcions de control i d'alta direcció, vinculades a les funcions simbòliques de la ciutat"*.

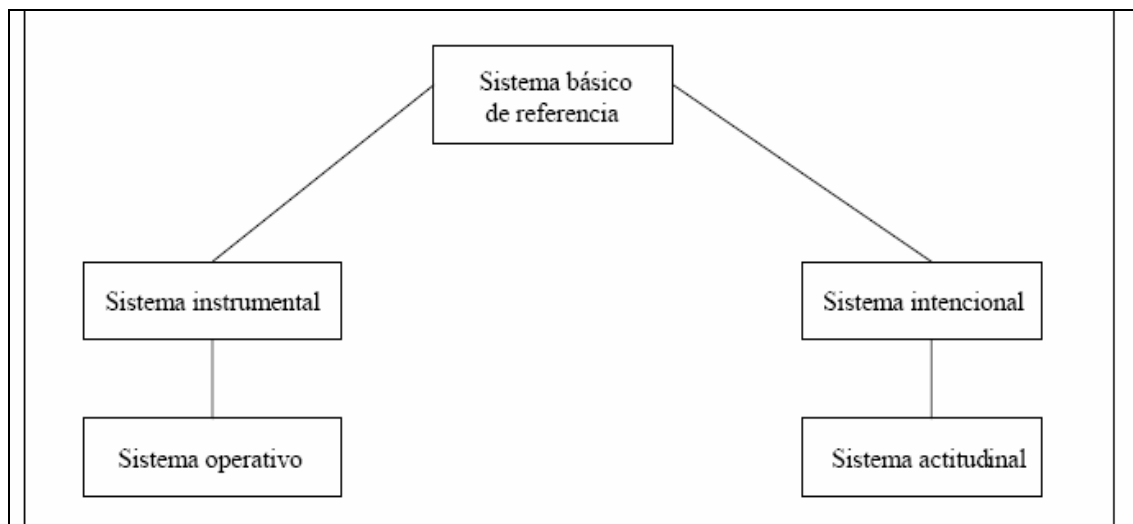
Per això el nou paper de les ciutats només s'assolirà si s'integren les següents dues dimensions lògiques:

- 1) La lògica espacial, que distingeix dos enfocaments teòrics: el territorial, que interpreta la ciutat com un lloc en un espai bidimensional, i l'enfocament de xarxa (enfocament reticular), que considera la ciutat com un nus de la xarxa global de les relacions transterritorials.
- 2) La lògica cognitiva, que fa referència a les diverses formes de racionalitat implícita en la presa de decisions dels agents econòmics.

Per a la definició de l'estratègia, en el model d'anàlisi i gestió estratègica es planteja el paral·lelisme entre ciutat i empresa, on l'alta direcció estarà en mans del govern municipal, els ciutadans esdevindran els consumidors i propietaris, i la ciutat haurà de competir amb altres ciutats per assolir els recursos exteriors

(turistes, nous residents, noves inversions). En aquest model, la planificació i gestió del territori es du a terme a través d'un sistema multidimensional, estructurat en cinc subsistemes interrelacionats entre si (figura 4). Aquests subsistemes són els següents:

Figura 4. Model d'anàlisi i gestió estratègica



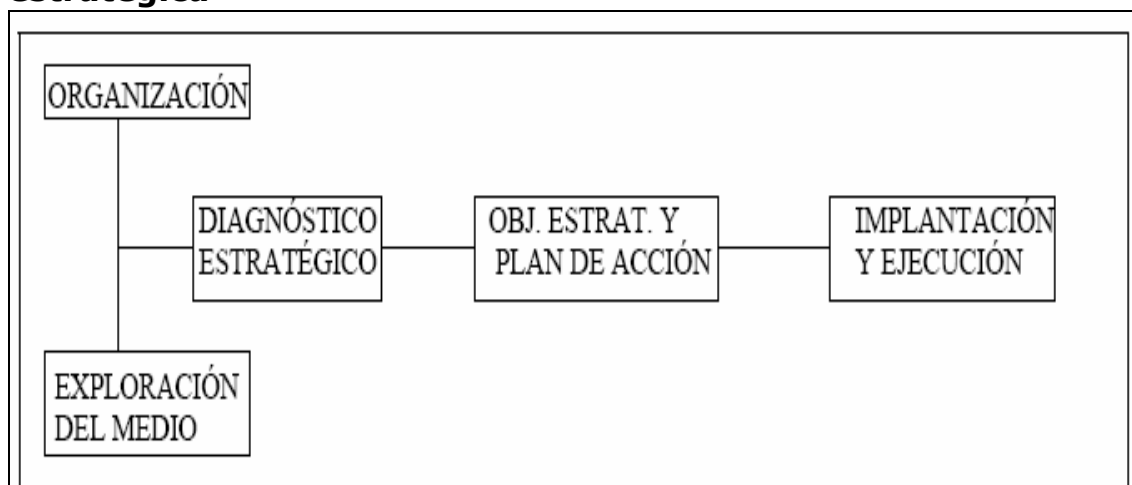
Font: Vázquez Barquero (1993)

- 1) El subsistema bàsic de referència, en qu s'intenta aprofundir en els aspectes que caracteritzen la ciutat;
- 2) el subsistema intencional, on es pretén recollir les característiques ideals que desitgen els actors de la seva pròpia ciutat;
- 3) un ventall d'instruments estratègics i del capital humà que s'incorpora als resultats del subsistema instrumental, per aconseguir apropar-nos el màxim possible a la idea plasmada en el subsistema intencional;
- 4) un model de gestió del desenvolupament que constitueixi la base del subsistema operatiu, i
- 5) el subsistema actitudinal, on es tracta de conèixer la identitat de l'actitud estratègica dels actors locals davant de l'estratègia de desenvolupament plantejada, atès que les actuacions del capital humà del territori marcaran estretament els futurs passos a seguir.

En l'actualitat, la metodologia de Harvard i el model de l'anàlisi i gestió s'integren en un procés de planificació estratègica que consta de quatre grans etapes (figura 5).

- 1) Estructura organitzativa inicial. Òrgan d'impuls de la planificació estratègica amb un equip tècnic. Anàlisi del territori i de l'entorn.
- 2) Diagnosi estratègica a partir de les anàlisis prèvies i d'un procés de discussió en el marc de l'estructura funcional del pla.
- 3) Objectius, estratègies i pla d'actuació. És el resultat del procés d'elaboració del pla. Es determinen les grans línies estratègiques i els objectius per assolir-les.
- 4) Implantació i execució. Si l'anàlisi i el procés de determinació d'estratègies ha de ser més que un exercici teòric o voluntarista, cal assenyalar una estratègia essencial com és la seva implementació per ser executat.

Figura 5. Quatre grans etapes en un procés de planificació estratègica



Font: Barroso González (1999)

La planificació estratègica efectiva requereix una metodologia estructurada, basada en el treball en equip. El procés en si és tant o més important que el producte final. La metodologia d'un pla estratègic, el seu calendari i la seva aplicació cal que es realitzin de manera flexible. Una metodologia correcta per a la planificació estratègica ajudarà força els líders del territori a tractar els temes crítics que afectaran el seu futur. El resultat final cal que posi l'accent

en les fortaleces de la comunitat i que reconeixin la importància de les diverses parts interessades.

2.2 Els plans urbanístics i els plans estratègics

El pla d'urbanisme és una figura normativa que dóna drets als titulars del sòl; a partir d'aquesta idea dominant, els urbanistes ordenen la ciutat. En teoria és un procés multidisciplinari on, a partir de la seves perspectives dinàmiques, econòmiques i de creixement demogràfic, i de les seves disponibilitats pressupostàries o recursos econòmics, es va modelant la ciutat i ordenant-ne el creixement i l'expansió. Al final, en resulta un document tancat i estàtic si no s'hi introdueixen modificacions difícils de gestionar, i té la primera funció en l'atorgament de drets d'edificabilitat al titular del sòl.

Tot i aquesta sequeat en la concepció, és manifest que hi ha plantejaments previs que influencien en l'esquema general, en el procés d'elaboració, més o menys participativa, i un concepte definidor de ciutat amb funció d'una idea assenyalada a priori, ja sigui a partir de l'anàlisi de la seva realitat o de voluntat de transformar-se introduint una normativa que regula estàndards a l'hora de definir la funcionalitat del territori a urbanitzar. En els plantejaments inicials, les dues figures de planejament no es troben tan allunyades; en canvi, són completament diferents en el document final.

El document resultant del planejament urbanístic és criticat sovint per la seva rigidesa, ja que el procés d'adaptació a circumstàncies canviants obliga a revisar els drets en l'ús del sòl o en la seva edificabilitat, de manera que afecta els drets individuals adquirits.

Actualment tots, o pràcticament tots, els municipis tenen una figura de planejament general que és la base del seu funcionament territorial. No entrem en la discussió dels canvis normatius en la legislació urbanística, essencialment competència de les comunitats autònomes, ni en la seva tendència a donar més poder a les administracions municipals en la seva definició i gestió; ni tampoc en un procés que s'està impulsant darrerament de manera específica a

Catalunya, com és la voluntat de desenvolupar els plans parcials territorials, sinó que volem assenyalar abans les diferències que existeixen entre els dos conceptes d'analitzar un territori i la possibilitat de síntesi que darrerament s'ha donat entre aquests dos instruments.

El planejament estratègic és un element de discussió i de participació per definir uns objectius i uns instruments a utilitzar en un territori en un període definit. El planejament urbanístic pot partir de la mateixa idea, però en el moment de plasmar-la en un document normatiu es converteix en un marc definitori precís on no hi caben gaires alternatives. Per exemplificar les diferències i les funcionalitats entre el planejament urbanístic i l'estratègic, podríem indicar que l'un (l'urbanístic) seria el hardware i l'altre (l'estratègic), el software. El segon pot funcionar en molts hardwares, que li donen una base de suport tècnic i en condicionen el desenvolupament. Però el hardware sense un software adequat perd funcionalitat; en aquest cas acaba sent un marc d'actuació on es poden plantejar crisis territorials, socials i econòmiques, perquè no s'ha reflexionat sobre com pot adequar-se a solucionar les problemàtiques que es plantegen en diferents ambients: el territori, la societat i l'economia.

La solució de síntesi ha estat el que s'ha intentat a França amb el *Projet Urbain*. És la interacció entre els plantejaments estratègics i els urbanístics, *“en una via diferent, tècnics i polítics coincideixen a França per concebre el Projecte Urbà com una eina estratègica dirigida a traduir d'una manera articulada les decisions de l'equip de govern municipal”*.⁴

Els plans urbanístics determinen l'edificabilitat del territori a partir d'atorgaments de drets, tenen una clara participació pública i són instruments de gestió. Els plans estratègics poden ajudar a definir els plans urbanístics, però no són uns instruments normatius sinó que assenyalen opcions de preferència social que es poden plasmar en decisions polítiques i que poden actuar sobre el planejament urbanístic. Les decisions d'estratègia, però, no emmarquen drets sinó

⁴ Vegara i De las Rivas (2004)

que se segueix un altre procés administratiu en la seva redefinició. De totes maneres, no es pot negar la utilitat del planejador urbanístic per a les decisions que es prenen sobre un territori. D'altra banda, els plans estratègics configuren una voluntat social, i aquesta detecta problemes reals que cal plantejar al territori. És manifest que si aquesta voluntat d'actuació està socialment assumida, la seva força és essencial a l'hora de configurar una realitat social i territorial.

3. Grans qüestions estratègiques per a la zona

Quan la societat d'un territori entra en un procés de reflexió estratègica es planteja una sèrie de qüestions per gestionar ella mateixa el seu futur. En aquest sentit, la principal qüestió és saber quins elements de competitivitat té i com s'ha d'actuar perquè, a llarg termini, el posicionament de la zona en un context ampli tingui un avantatge comparatiu que li permeti assolir un atractiu i una competitivitat per ser un punt de referència a nivell global.

A l'hora d'assumir aquesta dinàmica és important fugir d'un concepte economicista dels objectius a assolir per passar a considerar que l'important són les persones, i no solament com a element de capital humà que es pot integrar en una oferta productiva, cosa que és essencial. El concepte de la importància de les persones va més enllà i porta implícita tota una consideració moral i humana sobre el tema.

A l'hora de decidir temes sobre un territori es lliguen els condicionants de vida i de treball de la població resident en el marc d'una situació social on hi ha d'haver implícits els valors ètics i morals, tant des del punt de vista de les persones com del de les empreses. Suposant que hi són, no es pot oblidar que una planificació estratègica els ha de tenir implícits en la seva estructura funcional organitzativa per marcar estratègies i assolir objectius.

Una vegada acceptats els valors morals generals de l'actuació, els grans temes estratègics per a la zona, en l'àmbit d'un procés de

planificació estratègica, els podem centrar en cinc camps molt precisos:

1. Territorials
2. Econòmics
3. Socials
4. Culturals
5. Administratius

Aquests temes es poden analitzar i interpretar de moltes maneres, però el resultat ha de permetre arribar a determinar una anàlisi que reflecteixi una problemàtica precisa de la zona dins d'un marc d'actuació en referència a àrees més àmplies. L'objectiu és poder determinar uns avantatges i problemes específics i assenyalar uns objectius, que són instruments per arribar a assolir les grans línies estratègiques que emmarquen la dinàmica que es vol plantejar en aquest entorn.

Per entrar a valorar de manera precisa aquestes qüestions i determinar tota una estructura d'actuació i una graella d'objectius i projectes, és necessari determinar allò que anomenem la *missió*. Es tracta d'un concepte filosòfic però és definitori, ja que determina les particularitats i característiques d'allò que es vol fer i cap a on s'ha d'orientar tota l'organització. Per missió entenem un lema que ens concreta de manera clara i concisa en què consisteix allò que volem ser.⁵ Un entorn territorial i social integra una sèrie d'elements que entre ells interactuen i a la vegada determinen unes pautes de funcionament que marquen un model d'actuació i de resultats que es poden valorar, criticar i millorar.

La missió, en el planejament estratègic, implica conèixer aquests elements per discutir-los i arribar a una situació de consens social per acordar col·lectivament cap on es vol anar a llarg termini. La missió ha de tenir les següents característiques i particularitats, en una clara idea contradictòria que va d'específica a generalista:

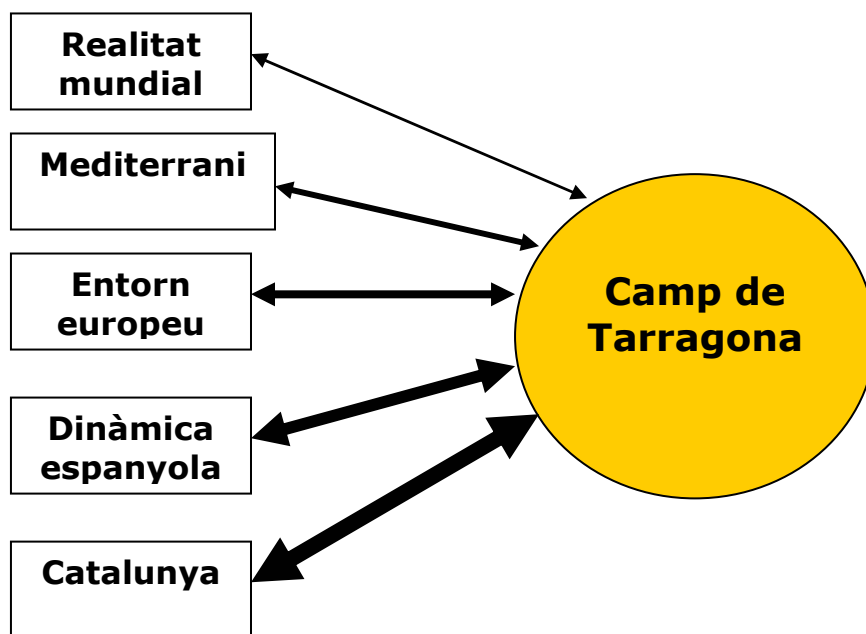
1. Específica
2. Limitada

⁵ En el marc de l'empresa, d'acord amb les definicions de Drucker, ho concretaríem dient, en lloc d'allò que volem fer, en què consisteix el negoci.

3. Generalista
4. Clara
5. Definidora d'un marc

Juntament amb la definició de la idea de missió, n'hi ha una altra de molt important, la visió, que la complementa a la vegada que la lliga amb l'entorn de referència. La resposta que ens ha de donar aquest concepte és quina dinàmica es donarà previsiblement en l'entorn de referència, i, a partir d'aquesta idea, cap on hem d'orientar els nostres esforços per assolir la missió que hem determinat. Els dos conceptes van molt relacionats, en el sentit que la missió sense considerar la visió pot ser irreal, ja que el desconeixement de la visió deixa a l'atzar les possibilitats d'assolir la missió.

Figura 4. Incidència, efectes i capacitat d'influència del Camp de Tarragona



Font: Elaboració pròpia

Per definir aquests aspectes, al **Camp de Tarragona cal emmarcar-los en cercles concèntrics, en primer lloc la visió**. No ens n'anem cap a una evolució ni anàlisi molt precises de l'economia mundial en els seus grans punts geoestratègics, però sí que hi ha en aquest sentit grans punts de referència que cal plantejar, com seria la dinàmica que s'està generant al Pacífic, com a punt cap on bascula

l'equilibri demogràfic, econòmic i potser també polític del món. Un altre marc de referència precís seria l'entorn de la UE, principalment en la seva consideració Mediterrània. En tercer lloc, el model de creixement de l'economia espanyola, on els darrers anys s'accentua el dinamisme a partir dels serveis, la construcció i el consum intern a partir d'un preu del diner inferior al valor dels béns de consum. En quart lloc, el marc català, que no està exempt d'aquest model espanyol de creixement però que planteja una voluntat d'assumir les seves debilitats a partir de considerar la necessitat d'incrementar el valor afegit en la seva producció de béns i serveis. En darrer lloc, cal considerar també la pròpia realitat de la zona, particularitats i característiques, que valorarem posteriorment com a base d'una reflexió estratègica, i punts essencials per determinar una planificació en aquest sentit.

Quadre 53.

Nous elements, dinàmica econòmica i social del Camp de Tarragona

PROBLEMÀTICA	EFFECTES	Conseqüències
AUGMENT DEMOGRÀFIC	EMIGRACIÓ ÀREA DE BARCELONA	Més mobilitat Augment demanda social Qualificació mà d'obra Equilibri social
PRESSIÓ TERRITORIAL	EMIGRACIÓ DE L'ESTRANGER ZONA COSTANERA ÀREES INTERIOR	Efectes mediambientals Encariment de l'habitatge Qualitat de vida Efecte paisatgístic Esgotament de recursos
DISMINUCIÓ PRODUCTIVITAT PER OCUPAT	DUALITAT PRODUCTIVA TERCIARI POC CAPITALITZAT	Deteriorament mercat laboral Qualitat ocupació-salaris Pèrdua de competitivitat Caiguda qualitat de vida
DÈFICIT EN CAPITAL HUMÀ	NIVELLS FORMATIUS ESCOLAR	Accessibilitat mercat laboral Problemàtica social Disminució productivitat mitjà termini
CAIGUDA PIB PER CÀPITA	MAJOR DEPENDÈNCIA DE L'EFFECTE RENDA DISMINUCIÓ DEL NIVELL DE VIDA	Augment indicadors pobresa Efecte sobre l'equilibri social Societat més dependent

No és qüestió de valorar en aquesta anàlisi la missió que cal determinar en l'elaboració del planejament en funció dels diferents

escenaris que es poden donar des de la visió. Determinar-la forma part d'un dels treballs essencials del Pla Estratègic, i s'hi pot arribar a partir d'un estudi de la realitat social i econòmica de la zona en els entorns que hem determinat, que després caldrà aproximar a la previsible evolució futura assenyalant possibles escenaris.

En aquesta línia s'ha d'emmarcar el planejament estratègic de l'àrea. Al Camp de Tarragona podem determinar una sèrie de problemes específics que han anat sorgint durant els darrers anys en la realitat territorial, econòmica i social de la zona. Val la pena considerar-los per emmarcar les opcions definitòries de la missió. Es tracta de temes que cal considerar i sobre els quals cal reflexionar, i els concretem en una taula per ressaltar-ne millor el significat.

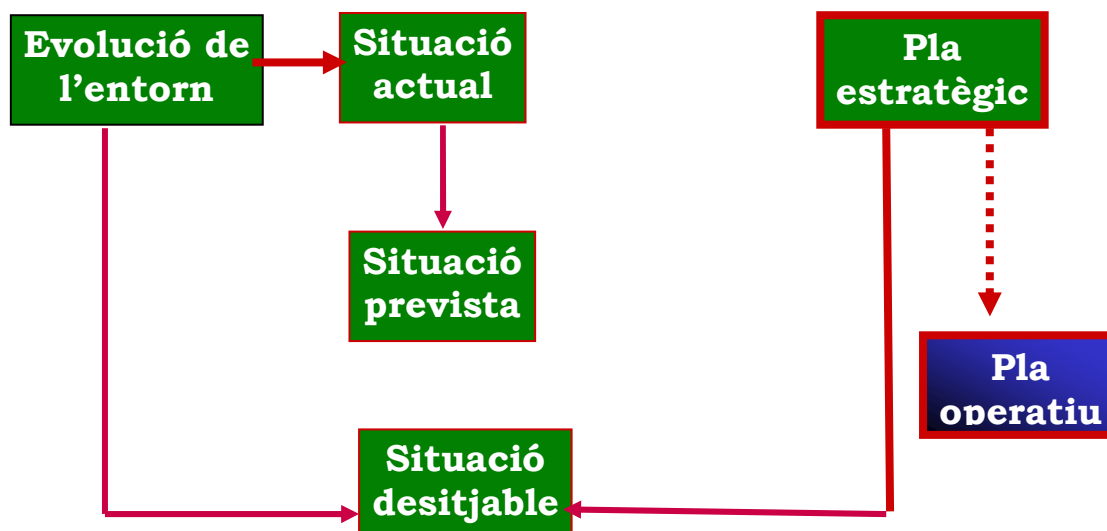
Aquests són aspectes a contemplar a la zona, i cal acceptar-los a partir de les anàlisis que s'han determinat anteriorment, no solament per les valoracions que hem portat a terme en aquest treball, sinó també per la recopilació d'anàlisis i estudis realitzats de la zona els darrers anys.

En aquest sentit, hem d'assenyalar que la profusió d'estudis i anàlisis sobre l'àrea són prou concloents per valorar la problemàtica existent que el nou treball de planificació estratègica ha de concretar, actualitzar i posar en un marc de discussió social. Aleshores, davant d'aquesta realitat, ens queda una gran qüestió a resoldre, que és: ***si es tracta d'una àrea de la qual es coneix molt bé la problemàtica per les anàlisis i estudis realitzats, com és que fins als darrers anys no s'ha actuat d'una manera global per potenciar les seves possibilitats estratègiques i emmarcar el seu futur?***

Les respostes a aquesta qüestió són múltiples, però en podríem assenyalar dues que en bona part les generalitzen i resumeixen. En primer lloc, que les pressions sobre el territori i la societat s'han digerit majoritàriament fins ara, fet que ha portat a no considerar-les de manera específica sinó dins de paràmetres generals. En segon lloc, potser la més important, la manca de lideratge per assumir un procés d'aquestes particularitats a la zona.

Aquesta darrera situació creiem que és rellevant i que es concreta en la incapacitat política i administrativa de gestionar organismes de decisió global a la zona, a causa del pes que han tingut interessos específics, des de locals fins a sectorials i personals.

Figura 5. Disseny d'un pla estratègic



Font: Elaboració pròpia

Els exemples més clars d'aquesta situació arranquen del fracàs del que va ser el primer intent de planificació conjunta al nucli central del Camp, l'any 1980, amb la comissió de municipis del Camp, anomenada els 21 municipis del Camp; del retard en el Pla Territorial Parcial; de les dificultats d'enteniment territorial entre la química i el turisme, que ha deixat enrere el fet de considerar la problemàtica urbana en l'entorn d'aquests interessos; de la creació del Consorci del Camp, entitat que ha anat racionalitzant la seva activitat a partir de consideracions globals d'ordenació territorial al conjunt català, i de molts altres aspectes que senzillament assenyalen la improvisació com a forma d'actuar notòria davant de diverses situacions que es plantegen en l'àrea per manca d'una acceptació global de la problemàtica existent.

Al marge d'aquestes consideracions, que no deixen de ser un element a considerar en el procés de planificació estratègica, tots els elements

que hem anat esbrinant fins ara s'haurien de tenir en compte a l'hora de plantejar un Pla Estratègic per al Camp de Tarragona, i els concretem en el quadre següent:

Quadre 54.

Valors socials de consideració general i necessaris en un planejament estratègic

Democràcia	Solidaritat	Diversitat	Tolerància	Imatge
CRITERIS DEFINITORS DEL PLANEJAMENT ESTRATÈGIC				
ELEMENTS A CONSIDERAR			ASPECTES A VALORAR	
Territori			Infraestructures	
			Equilibri ambiental	
			Conservació paisatge	
Processos econòmics			Especialització	
			Diversificació	
			Tecnologia	
			Capital humà	
Integral			Visió global	
			Desenvolupament social	
			Desenvolupament personal	
Col·laboració			Publicoprivada	
			Interessos contradictoris	
Participatiu			Associacions	
			Persones	
			Administracions	
Llarg termini			Període temporal 2015	
			Opcions d'altres	
Assenyalar objectius			Element constitutiu del propi pla	
			Quantificables	
			Flexibles	
			Valorables	
Possibilitar una direcció estratègica			Lideratge del pla	
			Estructura de funcionament per a la seva gestió	
Noves formes de participació ciutadana			Procés integrador	
			Enriquiment del cos social	
			Sanejament democràcia participativa	

4. Especialització productiva o diversificació com a criteri estratègic

Són moltes les vegades que, en la mateixa dinàmica de discussió sobre l'economia de la zona, s'ha plantejat la consideració d'establir valoracions sobre dos criteris: l'especialització de la base econòmica i la diversificació. El primer s'ha previst en un marc de defensa sectorial de *lobby* com a defensa d'interessos concrets, valgui la dinàmica entre la indústria química i el turisme com a element paradigmàtic d'aquesta qüestió; el segon s'ha posat com a mesura

d'equilibri per valorar la possibilitat d'un enteniment intersectorial on es defineixi un marc de convivència territorial entre ambdues situacions.

Hi ha postures a favor i en contra de cada una d'aquestes opcions, en funció, com dèiem abans, de criteris sectorials. Malgrat això, cap pot ser tan dominant pel sentit de la imatge social que transmeten i, en definitiva, pel cost polític que poden tenir, i aleshores s'entra en la consideració de diversificació. Aquesta visió clàssica reflecteix la dinàmica que han imposat els dos sectors dominants en l'economia de l'àrea, on la construcció té un pes cada vegada superior. Aquest fet ens portaria a uns majors criteris de diversificació, encara que el seu lligam amb el turisme ho matisa d'una manera clara.

Fent una mica d'història d'aquesta contradicció, podem assenyalar que l'especialització energètica de la zona des dels anys setanta, gran subministradora d'energia per al conjunt català, ha marcat el model de creixement de l'àrea, ha condicionat la dinàmica urbana, l'ús del territori i dels recursos naturals, i ha creat un model que es trobava limitat en el seu dinamisme futur una vegada consolidat. La mateixa iniciativa de la zona va portar a dinamitzar activitats amb possibilitats d'inversió a partir de mecanismes d'acumulació no tan dependents d'inversions de grans empreses amb interessos multinacionals, i va desenvolupar una activitat turística donades les potencialitats que oferia el territori, tant per la seva situació estratègica com per les seves característiques naturals.

Al llarg del temps, la intensificació del pes de la construcció ha portat, conjuntament amb la dinàmica general del sector els darrers anys, a la consolidació d'un sector d'activitat que s'ha posicionat a la zona per la seva agilitat en la gestió del sòl. Aquest fet ha potenciat una forta relació entre l'activitat turística i la construcció residencial que ha permès la seva expansió a partir de tres aspectes: assumir un elevat endeutament, la demanda, en un mercat financer d'oferta; la venda de segones residències, i l'emigració com a element d'increment natural de la demanda d'habitatges.

Considerant aquesta realitat podem assenyalar, per indicadors del PIB i de l'ocupació, que l'economia de la zona és diversificada en diversos sectors:

- 1) Producció energètica
- 2) Indústria manufacturera
- 3) Turisme
- 4) Serveis
- 5) Construcció

La dinàmica de planificació estratègica que s'iniciï ha de partir d'aquesta realitat. Però en aquest cas no té per què mantenir aquesta consideració fins al final. Tornem a la idea inicial que pot semblar contradictòria entre especialització i diversificació. Una àrea pot estar fortament especialitzada, i el seu creixement li ve d'assumir aquesta realitat, i una zona pot estar molt diversificada i no créixer. Però també pot passar a la inversa: una zona molt especialitzada pot esdevenir obsoleta i la diversificació pot portar a dinàmiques d'expansió i de creixement de l'activitat.

En aquest sentit, val la pena fugir de la idea que aquests dos conceptes són contradictoris. Al final, el que hi ha en aquesta discussió, al marge de consideracions territorials d'equilibri per disputar-se espais d'actuació propers o similars, és un nexa comú que és un element transversal (és a dir, comú a tots els sectors) com a motor de canvi. Per això cal plantejar-se si la seva mateixa dinàmica d'adequació a les realitats del mercat dels sectors que configuren l'estructura productiva de la zona serà suficient per determinar uns avantatges per a l'àrea. En aquest sentit entràriem a valorar els efectes induïts de les activitats econòmiques, de la tecnologia que utilitzen, de la sostenibilitat envers elles mateixes i envers les altres activitats del entorn, de la capitalització humana que en permet el desenvolupament i de l'equilibri social i de conservació territorial que imposen a la zona.

En aquest sentit, podem partir d'escenaris contradictoris, ja sigui en tots els sectors que són la base del que podríem dir la diversificació actual de l'activitat productiva de la zona, ja sigui del monocultiu que

podria representar una dependència d'un únic sector productiu. Ara bé, no és **l'equilibri de reivindicacions sectorials el que porta a una opció estratègica, sinó que és sobretot el compromís de cada un d'aquests sectors amb el creixement econòmic a partir d'uns esquemes de sostenibilitat i pels seus efectes externs cap al conjunt de l'activitat econòmica de la zona.**

En criteris de context o d'anàlisi estratègica, totes les activitats productives han d'emmarcar-se en la consideració general de l'opció de l'àrea, i això s'hauria d'inserir en els models d'actuació. És manifest que si aquestes condicions són de difícil compliment deixaran la zona, i això pot tenir un cost que caldrà valorar a partir de les anàlisis i actuacions que es considerin en aquesta figura de planejament.

Voldríem deixar en evidència que, donada la contradicció d'imatge de la zona, no parlem només de la química, sinó que ho podem estendre al turisme, amb els canvis ambientals dels efectes sobre la costa agreujats per la seva concentració, amb la construcció d'una activitat amb excés d'oferta que augmenta preus, i amb cicles que tenen conseqüències greus quan van a la baixa; als serveis urbans, que són abans de distribució de consum a les persones que no de significatiu valor afegit per a la incorporació de recerca, ús social de noves tecnologies o empreses competitives pels serveis que poden oferir en la societat global; i també a la indústria transformadora, que s'està orientant de manera accelerada cap una preferència de control de costos salarials més que cap a la creació de productes o de nous processos que vagin més enllà de la incorporació de noves màquines en el procés.

En definitiva, el criteri no seria plantejar-ho en el sentit que hem determinat en l'enunciat (d'especialització o de diversificació), sinó que abans cal valorar en quines activitats hi ha un potencial de creixement a la zona a partir de millores de productivitat, de la creació d'actius tecnològics, de potenciació del capital humà, i donar per suposat que la seva dinàmica de creixement no té ha d'afectar necessàriament la resta de sectors ni els entorns territorials, ni molt menys urbans, en què es desenvolupen.

5. Enunciat d'objectius a preveure en un procés de reflexió i de planejament estratègic per al Camp de Tarragona

És evident que l'anàlisi que fem no vol plasmar els objectius específics a determinar en l'actuació estratègica, sinó que abans cal plantejar-los. I és quan es desenvolupa el planejament que com a tema d'anàlisi caldrà donar opcions específiques: quines són, com es volen orientar i com se'n mesurarà l'assoliment. El planejament estratègic té com a fruit una reflexió en aquest sentit. El que volem avançar en aquestes línies són els problemes de la zona als quals hauria de donar resposta el procés del Pla Estratègic del Camp de Tarragona.

5.1 Variables crítiques

En primer lloc considerem una sèrie de variables crítiques que són essencials:

Identitat. Les sis comarques de l'àrea tenen el problema d'identificar-se amb un territori que tradicionalment era un concepte geogràfic al voltant de la gran plana que forma des de la serra prelitoral a la costa i al voltant del Gaià i el Francolí. Zona que va des de Cambrils fins a Valls i Torredembarra. Ampliar-la amb l'expectativa d'una ordenació administrativa concreta no ha estat fins ara un element per crear identitat. Les diferències comarcals, els interessos territorials i el recel entre les principals ciutats del territori, són factors que condicionen tant la seva cohesió com el concepte social de formar part d'una comunitat.

Sectors productius. L'economia de la zona té uns interessos diferenciats entre unes activitats productives que tenen poca interrelació de compra-venda i complementarietat entre elles. Això porta a considerar interessos diferents i a valorar-los de manera contradictòria, sense tenir en compte les possibles economies d'aglomeració globals; a nivell empresarial s'està més interessat per

les sectorials. La transversalitat en les economies d'entorn és un factor a potenciar com a element essencial per a la modernització i l'esforç tecnològic i de competitivitat global de la zona.

Demografia. L'àrea té un important creixement demogràfic fruit de l'emigració. Del fre de l'emigració que es preveia a finals dels vuitanta i principis dels noranta i la disminució de la població com a conseqüència de la baixa taxa de fecunditat, s'ha passat a una altra realitat com és la de creixement demogràfic basat en l'emigració. En aquesta zona l'emigració és fruit de dues pressions: per una part, del fenomen de desconcentració demogràfica de l'àrea metropolitana de Barcelona, i, per l'altra, del fort creixement de l'emigració estrangera, fenomen general a tot el país en els darrers anys.

Infraestructures. La zona té un posicionament privilegiat en el marc de connexió entre el corredor de la Mediterrània i l'eix de l'Ebre. Aquest aspecte ha determinat que estigui ben comunicada i creuada per les principals infraestructures d'aquests eixos. Els problemes principals de l'àrea els trobem, en primer lloc, en la connexió i funcionalitat entre les infraestructures de pas i les de connexió interna i cohesió de la zona, i, en segon lloc, en la intermodalitat del transport a causa de les dificultats d'accessibilitat sense trencament de viatge o de càrrega en l'àrea.

Tecnologia. Els darrers informes que assenyalen indicadors comarcals en l'ús de les tecnologies a Catalunya (TIC) ens indiquen que l'àrea del Camp ha de fer un gran esforç per integrar-les tant en la seva realitat productiva com en el seu ús social. A la vegada cal recordar que el nivell tecnològic de moltes empreses del Camp, especialment les petites, és força baix.

Cultura. La definició del concepte ens porta a una amplitud significativa en la seva concepció, des d'una cultura mercantilitzada per la seva massificació, a una de minoritària, a la creació cultural o a la manifestació cultural a partir d'infraestructures o del patrimoni arquitectònic històric. Determinar criteris en aquest sentit i considerar la significació cultural com una manifestació oberta i integrada en la

globalitat a partir de la particularitat, són idees i responsabilitats a assumir en el procés d'elaboració del Pla.

Universitat. En una societat en xarxa, la universitat és un punt nodal essencial per poder estar present en la realitat científica, tècnica i cultural en el món actual. La URV, la universitat del Camp de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, si considerem la seva adscripció geogràfica, ha de jugar un paper essencial no solament a l'hora d'intervenir en el model estratègic que es determini per millorar la realitat social i econòmica del seu entorn, sinó també per participar en un objectiu tan essencial en l'àrea com és arrossegar-ne l'estructura formativa per dotar-la d'uns continguts que compleixin les expectatives de formació en una societat moderna.

Administració. No existeix una administració única al Camp de Tarragona. El funcionament de col·laboració administrativa de la zona està format per un Consorci amb moltes tensions i dificultats de marcar estratègies i actuacions comunes. D'altra banda, en el territori hi actuen cinc estructures administratives: tres de locals (amb dificultats d'integració i de col·laboració), l'autonòmica, i l'estatal. Al marge d'això, es pot preveure una administració territorial del Camp, en una perspectiva de vuit anys, com assenyala el nou Estatut de Catalunya.

5.2 Determinació d'àmbits, grups, línies estratègiques i objectius

Aquestes variables crítiques les haurà d'afrontar el procés de planejament estratègic. Podríem dir que són crítiques per la seva significació en tot el procés i també per la seva incertesa, en el sentit que no s'hi ha reflexionat mai a la zona. Del procés multidimensional, ampli i participatiu i de les conclusions que es determinin n'hauran de sortir una sèrie de solucions a plasmar en objectius i línies d'actuació.

Quadre 55.

Temes, grups de participació, línies estratègiques i objectius a concretar

Temes	Grups de participació i línies estratègiques	Objectius a concretar
Territori	A. Obres públiques i infraestructures <ul style="list-style-type: none"> • Equilibri territorial • Sensibilitat mediambiental • Ordenació territorial i urbanística B. Transports i comunicacions <ul style="list-style-type: none"> • Mobilitat sostenible • Transport públic • Intermodalitat. Logística 	1. Accessibilitat externa 2. Connectivitat interna 3. Noves àrees residencials i d'activitats 4. Valorització espais naturals 5. Correcció impacte ambiental 6. Coordinació transport públic 7. Plans directors (urbanisme) 8. Altres
Societat i institucions	A. Capital humà <ul style="list-style-type: none"> • Possibilitat de promoció social • Cohesió social • Formació per gestionar el coneixement B. Institucions <ul style="list-style-type: none"> • Definició d'identitat • Participació ciutadana • Acceptació lideratge 	1. Reducció desigualtats socials 2. Promoció social 3. Foment associacionisme 4. Xarxa d'equipaments socials 5. Foment de l'educació 6. Cooperació social i participació 7. Col·laboració institucional 8. Altres
Activitats econòmiques i socials	A. La tecnologia com a nou aspecte d'internacionalització d'economia de la zona <ul style="list-style-type: none"> • Evolució teixit industrial • Turisme internacional • Inversions estratègiques B. Foment iniciativa social i empresarial <ul style="list-style-type: none"> • Promoció econòmica • Atracció inversions • Patrimoni històric i arquitectònic 	1. Promoció sectors econòmics 2. Millora processos i competitivitat 3. Les noves tecnologies R+D+i 4. Estructura per implantació noves activitats 5. Creació de noves empreses 6. Millora ocupació 7. Dinàmiques culturals i funcionalitat patrimoni històric artístic 8. Altres

A partir de la consideració d'aquestes variables crítiques que seran essencials per valorar, ponderar i discutir en el procés d'anàlisi estratègica, podem entrar a ordenar una sèrie d'aspectes que convé ponderar a l'hora d'estructurar les línies estratègiques i els objectius que s'assenyalin per assolir-les. Ho farem ordenant-les en diferents apartats, que podrien ser perfectament els grans temes, els grups que configuren el procés de participació en la discussió estratègica, i les seves conclusions, que són la base del procés de planejament i determinen els objectius a assolir en cada línia estratègica. Per resumir, i al mateix temps ampliar consideracions en cada un dels

aspectes assenyalats anteriorment, establirem en una taula la sistematització d'aquests temes, grups de treball, línies estratègiques i objectius.

Estem definint, a partir dels plantejaments reflectits a la taula anterior, la graella que configura la base de discussió del pla i permet avançar en una possible estructura organitzativa per portar a terme l'elaboració del Pla Estratègic del Camp de Tarragona. Tanmateix, abans d'acabar les reflexions d'aquest apartat és important ressaltar una condició en un planejament estratègic: és la importància d'identificar projectes que podem anomenar claus o estructuradors. Són actuacions importants programades o en perspectiva de realitzar a la zona que tenen impacte global i positiu en el territori i cap als sectors econòmics i socials. Això fa que aquests es puguin considerar motors del creixement. Valorar-los de manera horitzontal, com a base de determinació de les estratègies i els objectius, és un element determinant en l'elaboració del Pla.

5.3 Actuacions iniciades i a considerar en aquesta dinàmica

El territori no parteix de zero, ja que en aquests moments hi ha una sèrie d'actuacions i fins i tot de projectes que actuen sobre el territori. Els considerarem en el seu aspecte general, perquè la seva voluntat de portar-se a terme o de cercar solucions alternatives té una implicació notòria en el procés de reflexió i de planificació estratègica que s'engegui. Obviarem els projectes d'infraestructures que es troben recollits en el Pla d'Infraestructures del transport de Catalunya⁶, que corresponen a propostes específiques que en tot cas cal plantejar com a objecte de valoració i discussió en el planejament estratègic que es vol iniciar; i considerarem abans un seguit d'actuacions públiques i privades que incideixen sobre l'àrea d'una manera molt particular i que convé preveure de manera molt específica a l'hora de marcar estratègies i objectius. Hem considerat com a més significatives:

⁶ Generalitat de Catalunya DPTOP. Pla d'infraestructures del transport de Catalunya. Infraestructures terrestres: xarxa viària, ferroviària i logística. Barcelona, juliol 2006

- 1) **Pla Territorial del Camp de Tarragona.** Afecta les sis comarques i s'ha de considerar en un procés d'interacció, ja que en aquests moments s'està redactant, entre el planejament estratègic i l'urbanístic.
- 2) **Pla Director Urbanístic del Camp de Tarragona.** S'està redactant i afecta 22 municipis centrals del Camp, on es dóna més pressió demogràfica i urbana.
- 3) **Pla General d'Ordenació Urbana de Tarragona.** S'està redactant. És el planejament de la principal ciutat de la zona. Valorar les seves actuacions en un marc estratègic més ampli és un punt que cal considerar en la discussió estratègica.
- 4) **Zona Activitat Logística Port de Tarragona.** El Port és un important motor econòmic de la zona, pels efectes que té sobre la resta d'activitat i per la funcionalitat que pot tenir en el futur econòmic de l'àrea.
- 5) **Actuacions Aeroport de Reus.** Juga un paper significatiu en el transport internacional de passatgers, ja sigui per motivacions turístiques, ja sigui per l'impuls dels vols de baix cost.
- 6) **Estació del Tren d'Alta Velocitat a Perafort.** L'impacte que pot tenir sobre l'entorn és molt important, fet que porta a valorar la influència sobre el territori, i cal ordenar-ne l'accessibilitat.
- 7) **CIM que es preveuen a la zona.** El de la Canonja, ja finalitzat, i el que es projecta a l'Arboç del Penedès, són uns elements a considerar pel que fa a les potencialitats logístiques de la zona.
- 8) **Centrals elèctriques existents i en construcció.** La zona és una gran productora d'energia elèctrica, subministradora per a la resta de Catalunya, amb una central nuclear, d'altres de cicle combinat en funcionament i construcció i parcs de producció eòlica, a més de la cogeneració de les grans empreses químiques de la zona.
- 9) **Augment del sòl industrial a l'Alt Camp i a la Conca de Barberà.** La gran reserva de sòl industrial a la zona s'està orientant cap a aquestes comarques. La seva regulació i la valoració de l'impacte i els canvis socioeconòmics que poden generar són temes a considerar en aquest procés de reflexió.

- 10) **Zones d'especial protecció.** Ja siguin parcs naturals o altres zones a protegir. Cal considerar molt especialment la protecció a la franja costanera. Són aspectes a integrar en una estratègia territorial.
- 11) **Grans actuacions turístiques.** En aquests moments, pel seu impacte territorial i pels efectes sobre el sector, n'hi ha que corresponen a actuacions residencials importants. Un és Port Aventura (entre Salou i Vila-seca), i l'altre Bon Mont, a Mont-roig del Camp.
- 12) **Llei de millora de barris, àrees urbanes i viles.** Té actuacions aprovades amb assignació pressupostària a la zona; de manera específica cal ressaltar les de Reus i Tarragona.