



Cinquena part: A tall de cloenda



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència

5. A tall de cloenda

Al llarg dels quatre capítols del present estudi s'han analitzat diferents aspectes de les sis comarques que configuren l'àrea territorial del Camp. S'ha considerat la realitat social i econòmica des de diverses perspectives a partir de la valoració de la realitat actual, distingint entre cinc nivells d'observació: el medi físic, la dotació d'infraestructures, la realitat econòmica, els equipaments socials i el marc institucional. ***L'anàlisi no aborda la situació del Camp de manera exhaustiva, sinó que ens apropa a la seva realitat tot just remarquant sintèticament les dinàmiques actuals i les previsions de resultats futurs.***

Els autors hem tractat d'abordar la realitat del territori del Camp de manera simple i clara, perquè posteriorment ens serveixi per valorar els plantejaments estratègics que s'han considerat determinants a l'hora d'adequar una reflexió estratègica a aquesta realitat.

El Camp de Tarragona ha estat tradicionalment un territori que ha cridat força l'atenció dels estudiosos, els observadors i els analistes. El Camp ha estat un territori força estudiat. Per això els estudis sobre la zona són d'una gran varietat, i el nombre d'autors abasta una àmplia nòmina. La segona part d'aquest treball resumeix els trets principals de més de cinquanta estudis i informes, els quals figuren de manera detallada en l'annex. La realitat d'aquests ha estat essencial per endinsar-nos en la problemàtica actual del Camp i ens ha permès la síntesi que hem realitzat a l'inici en la valoració territorial i econòmica d'aquest espai. Aquests estudis els hem analitzat i classificat segons diversos aspectes, principalment en funció dels seus objectius.

Uns estudis tenen un caràcter normatiu, ja que aspiren, a partir de la informació analitzada, a poder extreure unes línies d'actuació en funció d'uns objectius, quasi sempre en vistes a corregir les deficiències i les problemàtiques observades a partir de l'estudi de la realitat socioeconòmica de la zona. Altres estudis tenen un caràcter

més analític i ofereixen una informació cabdal per a la correcta comprensió d'aspectes parcials de la realitat del Camp.

Tot aquest ventall de coneixements ha estat la base d'un procés de discussió entre l'equip redactor del treball per tal de determinar unes línies de planejament estratègic a la zona. S'ha considerat la seva problemàtica, les situacions crítiques, les propostes d'anàlisi, els objectius a assolir, la possible estructura orgànica i el calendari d'una futura dinàmica de planificació estratègica al Camp de Tarragona.

Entre aquestes valoracions, en l'àmplia anàlisi que s'ha portat a terme, no volem deixar d'establir o de posar accent en una sèrie d'aspectes que són la base de les diferents reflexions que s'han anat concretant al llarg del treball i que, per altra banda, considerem que resumeixen la realitat del Camp. Les valoracions fetes són essencials per determinar la necessitat d'una reflexió estratègica que es materialitzi en la realització d'un pla estratègic.

A tall de resum, tot seguit es presenten una sèrie de consideracions sobre la realitat de la zona. Hem agrupat aquestes conclusions importants de l'estudi en quinze punts, amb l'objectiu de considerar la significació d'aquest procés estratègic i la urgència d'iniciar-lo, definir-lo i implementar-lo. Les consideracions clau del treball són les següents:

1. ***Al Camp s'observen dues àrees diferenciades.*** D'una banda, les tres comarques estrictes del que s'anomena el Camp de Tarragona, format per l'Alt Camp, el Baix Camp i el Tarragonès, principalment per les seves parts més planeres, i les altres tres comarques relacionades amb aquest nucli central, i lligades amb aquest pel dinamisme de la franja costanera i per l'atracció que exerceixen sobre la zona interior les ciutats de Reus i Tarragona.

2. ***El Camp és un territori que juga el paper de cruïlla de vies de comunicació entre l'eix de la Mediterrània i la vall de l'Ebre,*** la qual cosa determina que per aquest territori hi transcorrin grans infraestructures de pas (carretera i ferrocarril). Aquesta situació genera una doble problemàtica, al marge de la despesa de territori

que implica. Per una part, la desconexió entre aquesta xarxa principal i de pas i la xarxa de distribució local que determina la mobilitat interna, i, per l'altra, la manca d'intermodalitat entre les grans infraestructures de comunicació. En aquest segon aspecte cal destacar les plataformes intermodals amb el Port de Tarragona i l'aeroport de Reus.

3. La realitat territorial i d'infraestructures del Camp determina diferències demogràfiques importants i també determina estructures productives diferents que es reflecteixen en una dinàmica de creixement diferenciada els darrers anys. D'una banda, hi ha un major creixement de les comarques costaneres i un creixement menor de les de l'interior. D'altra banda, a la zona s'estan registrant diversos colls d'ampolla i transformacions en la seva base productiva. Per exemple, els sectors amb una forta intensitat en la relació entre el capital i el treball que obtenen alts nivells de productivitat moderen la seva participació en l'economia del Camp, mentre que altres activitats intensives en mà d'obra i de menor productivitat incrementen el seu pes. **La baixa especialització en sectors intensius en tecnologia esdevé un dels punts crítics més importants de l'economia del Camp,** especialment quan comparem el creixement relatiu d'aquestes activitats amb el creixement que experimenten a Barcelona i les corones metropolitanes.

4. Durant els primers anys del segle XXI l'economia del Camp ha crescut per damunt de la mitjana catalana, però amb uns motors que no són sostenibles a mitjà i llarg termini. Aquesta situació ha donat lloc a un fort augment de l'ocupació, una disminució de la productivitat per ocupat i un descens del PIB per càpita. Aquesta dinàmica ha donat lloc a dues conseqüències immediates: per una part, una menor qualificació en l'ocupació, i, per l'altra, una situació de la base tecnològica de l'oferta productiva de la zona inferior al de la mitjana catalana. No hi ha hagut un gran dinamisme industrial, sinó que els motors de l'economia del Camp han estat la construcció, el turisme i els serveis comercials.

5. En la realitat actual, de les sis comarques que conformen l'àrea territorial del Camp **podem assenyalar una problemàtica específica, que és fruit del seu dinamisme econòmic**. La primera que cal considerar és el seu **creixement demogràfic**, fruit de moviments migratoris que podem englobar en tres dinàmiques: una derivada de l'àrea metropolitana de Barcelona; l'altra de residents comunitaris, essencialment per motius de residència i també laborals, i la tercera d'altres zones, que ha estat molt significativa els darrers anys i que té una motivació essencialment laboral. En segon lloc, **una pressió territorial que implica un fort procés d'urbanització**, principalment en la franja costanera i als voltants de les grans ciutats de la zona. En tercer lloc, cal recalcar **la disminució de la productivitat per ocupat**, atès que el gruix del creixement ha estat liderat per activitats amb una intensitat de capital i de tecnologia baixa. En quart lloc, cal destacar **el dèficit de capital humà**, conseqüència de les dificultats dels joves per entrar al mercat de treball, amb totes les seves potencialitats, fet que provoca que el personal més format tingui poc interès per triar com a primera sortida laboral les empreses de la zona. Per últim, cal observar **l'intens creixement de la població**, superior a l'ocupació, que ha donat lloc a una davallada moderada del PIB per càpita.

6. **L'àrea del Camp no gaudeix d'una tradició administrativa ni d'uns referents identitaris per part de la població resident a la zona**. Dels sis nivells d'administració que actuen en l'àrea no n'hi ha cap d'específic del Camp de Tarragona. Aquest és un element important a considerar, i que com que manca a la zona, dificulta una cohesió de voluntats per influir en la dinàmica de creixement futur. Al marge d'aquesta dificultat, **la iniciativa de la Mesa Socioeconòmica del Camp cal interpretar-la com un pas essencial per assolir aquesta cohesió**. La voluntat de la Mesa d'actuar en aquest territori a partir d'assenyalar una sèrie d'actuacions estratègiques per emmarcar el seu futur pot ser un element essencial per a la zona.

7. **El paper que juguen les institucions a l'hora de determinar estratègies i prendre acords col·lectius en un territori és un intangible essencial per a la seva competitivitat futura**. Ens

trobem en un territori on conflueixen **sis administracions; la seva necessària coordinació es un element estratègic clau**. Per altra banda, **a les institucions socioeconòmiques se'ls ha de reclamar una perspectiva ambiciosa i global que supediti les tàctiques individuals als interessos generals del Camp**. Sols així es podrà **consolidar una major col·laboració entre l'àmbit públic i el privat**. Darrerament hi ha importants experiències de col·laboració publicoprivades en actuacions territorials; cal que aquest encaix també es doni entre les administracions i institucions del Camp.

8. Durant els darrers anys, **entre les ciutats de Reus i Tarragona s'ha articulat una àrea metropolitana que, a més dels criteris de mobilitat adients per a la seva configuració, ha donat lloc a tres mercats supralocals: el mercat de treball, el mercat de l'habitatge i el mercat del lleure i del comerç**. El paper de les ciutats és essencial en un territori. La seva interrelació esdevé un motor clau per materialitzar les estratègies a preveure a la zona i, sens dubte, el compromís de Reus i Tarragona determinarà la capacitat del Camp per afrontar els reptes de futur, sobretot en una economia basada en la tecnologia i l'obertura creixent de mercats. En definitiva, les ciutats de Reus i Tarragona no s'han d'interpretar com dos espais autònoms amb relacions de veïnatge, sinó que cal interpretar-les com el nucli central d'un espai ampli que gaudeix d'un gran potencial per dissenyar una estratègia de desenvolupament sostenible. **El Camp necessita Reus i Tarragona, però si les dues ciutats no assumeixen el lideratge que els pertoca corren el risc d'assolir un paper secundari en el sistema urbà de Catalunya**.

9. Un procés de reflexió estratègica que s'articula en un pla estratègic és un marc per actuar. Es tracta que de manera orgànica, i a través d'un procés participatiu i flexible liderat per la Mesa Socioeconòmica el Camp, s'assenyali un context que estableixi unes línies d'actuació a llarg termini i permeti assolir uns objectius en una estratègia determinada. **El període temporal de la planificació estratègica del Camp hauria de ser de vuit anys**. Així, el marc d'actuació se situaria **entre els anys 2008 i 2015**.

10. ***El planejament estratègic està relacionat amb el planejament urbanístic, ara bé es tracta de dos processos de diferent natura.*** El planejament urbà determina els drets d'edificació en un espai a través d'una reglamentació precisa, i la planificació estratègica assenjala les actuacions a desenvolupar en un espai en funció dels criteris o MISSIÓ determinada per les institucions socials i administracions del territori. No obstant això, entre els dos hi ha una estreta relació: un és el continent i l'altre és el contingut. El Pla Estratègic és més flexible i assenjala uns punts a considerar en el planejament urbanístic. ***En el cas del Camp de Tarragona, s'han de considerar tres grans figures urbanístiques que aquests moments s'estan redactant a la zona:***

- 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 Camp de Tarragona.** S'està redactant i afecta 22 municipis centrals del Camp, en els quals es dona 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 a considerar en la discussió estratègica.

11. Considerada aquesta problemàtica de la zona i tenint en compte la quantitat d'estudis i anàlisis que se n'han fet, la pregunta que cal fer és: ***per què no s'ha abordat fins ara la planificació estratègica del Camp de Tarragona?*** La resposta la podem trobar en les dificultats administratives d'articular-lo, ja que no ha estat fins ara que una institució de la zona –la Mesa Socioeconòmica del Camp– ha posat el problema damunt de la taula. Per ser conseqüents amb aquesta realitat, cal assumir que la planificació estratègica té un component econòmic important. Des d'una concepció àmplia, cal considerar cinc aspectes:

- a. Territorials

- b. Econòmics
- c. Socials
- d. Culturals
- e. Administratius

12. **Com a criteris bàsics del planejament estratègic, cal preveure una sèrie d'elements definitoris d'aquest, com són: democràcia, solidaritat, diversitat, tolerància i imatge.** Són essencials com a forma i filosofia del procés que es vol iniciar. Al marge d'aquesta consideració de principis, cal tenir presents una sèrie de criteris definitoris del planejament, que resumim en la següent taula.

CRITERIS DEFINITORIS 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	Públic - Privada 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 la seva gestió
Noves formes de participació ciutadana	Procés integrador Enriquiment del cos social Sanejament democràcia participativa

13. **En la realització del planejament estratègic del Camp de Tarragona s'han de tenir en compte una sèrie de variables crítiques** que són essencials de tenir en consideració a l'hora

d'emmarcar el procés de definició estratègica, les línies d'actuació i els objectius. Aquestes les hem definit anteriorment i recordem que les hem assenyalat com:

Identitat. Les sis comarques de l'àrea tenen un problema d'identificació en un territori que tradicionalment era un concepte geogràfic.

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.

Demografia. L'àrea té un important creixement demogràfic fruit de l'emigració.

Infraestructures. La zona té un posicionament privilegiat en el marc de connexió entre el corredor de la Mediterrània i l'eix de l'Ebre.

Tecnologia. La intensitat tecnològica de les empreses del Camp és baixa comparada amb la mitjana catalana. Cal fer un gran esforç sobretot en l'aplicació de polítiques actives de foment de la innovació empresarial i en la transferència de coneixements des dels centres tecnològics i la universitat cap a l'empresa.

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 històric arquitectònic.

Universitat. En una societat en xarxa és un punt nodal essencial per poder estar present en la realitat científica, tècnica i cultural en el món actual.

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.

14. L'esquema de funcionament del Pla Estratègic del Camp s'ha distribuït en les fases següents:

Primera: Tot i els estudis de valoració de la problemàtica de la zona i la quantitat d'estudis realitzats, **cal que l'equip redactor del Pla realitzi una diagnosi de l'àrea i determini els punts crítics** que es plantegin sobre el territori.

Segona: S'ordena un procés de discussió i participació pels membres participants en el Pla entre sis grups de treball.

Es tractaria de diverses reunions per discutir i, si és el cas, acceptar els estudis previs realitzats anteriorment per poder elaborar conclusions precises i de consens generalitzat sobre els temes específics de cada grup de treball.

Tercera: L'equip tècnic hauria d'alinear les propostes sorgides de cada grup, assenyalant d'acord de la voluntat d'aquests, un primer avanç de les línies estratègiques i els objectius acceptats en cada grup.

Quarta: Cal sotmetre el document de síntesi a la discussió de cada grup per fer les matisacions pertinents sobre el document presentat, per poder-lo aprovar posteriorment en un acte de representació global per part dels diferents grups i participants.

Cinquena: És la implementació de les propostes estratègiques i dels objectius. Si no es crea una estructura permanent que impliqui una continuïtat del procés de planificació estratègica a partir d'una direcció estratègica que actuï de manera permanent durant el període de vigència del Pla, hi ha el perill que resti com un document teòric sense cap incidència en la dinàmica futura del territori.

Per altra part, cal recordar que durant el procés de planificació estratègica **hi ha tres grans temes a tractar**, els quals s'ordenen en el procés de determinació d'estratègies en sis taules o grups de treball. Els tres temes clau i les sis meses de treball proposades es presenten a la següent taula:

Temes	Grups participació i línies estratègiques
A) 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 i logística
B) 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 de lideratge
C) Activitats econòmiques i socials	a. Desenvolupament tecnològic i internacionalització <ul style="list-style-type: none"> • Evolució teixit industrial • Turisme internacional • Inversions estratègiques b. Foment de la iniciativa social i empresarial <ul style="list-style-type: none"> • Promoció econòmica • Atracció d'inversions • Patrimoni històric i arquitectònic

15. El Pla Estratègic s'hauria de portar a terme durant l'any 2007 per establir els punts crítics, els reptes i les actuacions per al període comprès entre l'any 2008 i el 2015. La necessitat per a la zona d'aquest procés de reflexió i la consegüent actuació derivada considerem que pot esdevenir una de les primeres urgències. L'objectiu de la posada en funcionament dels mecanismes adients per assolir els objectius assenyalats en un període de vuit anys s'hauria de realitzar amb una certa rapidesa. Hem determinat un procés d'elaboració que es podria cenyir a la temporalització següent:

- Concurs per determinar l'equip de redacció. Decisió en 3 mesos.
- Constitució de grups de treball i estudis previs. Actuacions de 2 mesos.
- Reunions d'equips de treball i determinació d'objectius i estratègies. Període de 3 mesos.
- Conclusions i aprovació. Període d'1 mes.
- Implementació de la Direcció Estratègica. No hauria d'anar més enllà d'un període de 2 mesos una vegada aprovat el Pla.

Iniciar per primera vegada un procés de planificació estratègica al Camp de Tarragona té un valor simbòlic important. Obliga les administracions, les institucions, les empreses i els ciutadans que hi participen a formular-se qüestions simples però cabdals. Cal fer-se preguntes com les següents: On som avui? Quins han estat els motors del Camp de Tarragona fins ara? On volem anar? Quin paper volem assolir a Catalunya? Com podem contribuir a fer de Catalunya un dels països més dinàmics d'Europa? Què cal fer per anar més enllà?

En definitiva, es tracta d'això, d'anar més enllà. Més enllà del futur que ens espera si deixem que la inèrcia decideixi per nosaltres; més enllà del futur que ens espera si no som capaços de crear una consciència col·lectiva en què participin les sis comarques del Camp. L'escenari desitjable ha de ser fruit del debat i del consens entre les parts implicades i ha de posar l'accent més en el desenvolupament sostenible i de qualitat que no pas en el desenvolupament basat en la utilització intensiva dels recursos escassos. Implica, al mateix temps, una certa dosi de modèstia per part de les administracions i les institucions. Pel que fa a les primeres, el seu potencial és constituir l'instrument executiu de les accions necessàries per assolir l'escenari de futur al qual aspiren els ciutadans.

En una economia de mercat, el camí cap al futur desitjat el fan cada dia els milers de persones i d'empreses que arriben i prenen decisions per millorar i tirar endavant els seus projectes. Pel que fa a les institucions, cal supeditar els interessos particulars a l'estratègia col·lectiva dissenyada entre tots. Al Camp de Tarragona, la planificació estratègica ofereix una bona ocasió per millorar la coordinació i la cooperació entre les administracions públiques i l'esfera privada. Sense alguna d'aquestes parts no tindria sentit.

Per últim, després de tot el procés no hem d'oblidar que és aleshores quan s'inicia la planificació estratègica. Cal, per això, crear estructures estables que facin el seguiment tècnic o polític de les actuacions realitzades i efectuïn els ajustaments necessaris. Arribar a compartir un escenari futur representa un gran pas; tenir la capacitat de materialitzar les iniciatives compromeses marca la diferència entre

els territoris dinàmics i la rutina del dia a dia. El Camp de Tarragona cal que decideixi en un futur proper on vol jugar la partida del segle XXI.

Referències bibliogràfiques

- Ackoff, R.L. (1974): *Análisis de las estructuras. Impulsar i gestionar nuevos proyectos territoriales*. Barcelona: Gili.
- Camagni, R. (2002): "Papel económico y contradicciones espaciales de las ciudades globales". A G. Becattini, M. T. Costa i J. Trullén, *Desarrollo Local: Teorías y Estrategias*. Madrid: Editorial Cívitas.
- Cambra de Comerç de Barcelona (2005): *El sector cultural a Catalunya*. Barcelona: Cambra de Comerç de Barcelona.
- Chandler, A.D. (1996): *Escala y diversificación la dinámica del capitalismo industrial*. 1a ed. Saragossa: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Cubeles, X. (2003): "Una visió sectorial de l'economia de la cultura a Catalunya". *Nota d'Economia*, 76-77: 15-31.
- Drucker, P. F. (1996): *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: EDHASA.
- Generalitat de Catalunya. DPTOP (2006): *Pla d'infraestructures del transport de Catalunya. Infraestructures terrestres: xarxa viària, ferroviària i logística*. Barcelona.
- Idescat (2004): *Proyecciones de población de Catalunya (base 2002). Principals resultats en els horitzons 2006, 2015 i 2030*. Barcelona: Institut d'Estadística de Catalunya.
- Kaplan, R. S. i D.P. Norton (2000): *El cuadro de mando integral*, 2a ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Porter, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janes. Editores, SA.
- Rivera, B. i L. Currais (1999): "Economic growth and health: direct impact or reverse causation?". *Applied Economics Letters*, 6 (11): 761-764.
- Segarra, A. (dir), J. M. Arauzo, I. Brunet, J. Carbó, A. Fonts, M. Llop i J. Oliveras (2002): *L'impacte de la Universitat Rovira i Virgili sobre el territori*. Valls: Cossetània.
- Universitat Rovira i Virgili (2006): *Balanç del període de govern 2002-2006*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Van den Berg, L., E. Braun i J. van der Meer (1997): *Metropolitan Organising Capacity; Experiences with Organising Major Projects in European Cities*. Euricur Series, Ashgate, Aldershot.
- Vegara, A. i J.L. De las Rivas (2004): *Territorios inteligentes*. Alcobendas (Madrid): Fundación Metrópoli.