

**Treball de Final de Màster**

**Màster Metròpoli en estudis urbans i metropolitans  
Especialitat en governança i gestió de la ciutat metropolitana**

**Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona**

# **L'AVALUACIÓ DELS PLANS LOCALS ESTRATÈGICS**

**Proposta d'avaluació per al  
Pla Estratègic de  
Cerdanyola del Vallès**

**Albert Marañón Ledesma**

**Tutor: Marc Martí-Costa  
Coordinador del Màster: Ricard Gomà Carmona**

**Novembre de 2018**

## L'avaluació dels plans locals estratègics

### Proposta d'avaluació per al Pla Estratègic de Cerdanyola del Vallès

Albert Marañón Ledesma

Treball Final de Màster Metròpoli. IERMB

#### **RESUM:**

Al llarg dels darrers anys moltes ciutats han impulsat processos locals de planificació estratègica. Ho han fet com a resposta a una realitat de creixent complexitat i amb l'objectiu de reflexionar sobre la pròpia ciutat, definir el seu model de futur a mig i llarg termini amb participació i generant sinergies i dinàmiques de col·laboració entre agents diversos i la pròpia ciutadania. Però s'han realitzat els processos d'avaluació per tal de valorar si han estat útils? L'anàlisi de setze casos d'arreu de l'Estat espanyol mostra que sovint no s'avaluen els plans estratègics, i quan es fa es limita a fer un seguiment del grau d'execució dels projectes. Cerdanyola del Vallès està elaborant el seu nou Pla Estratègic. A partir de l'anàlisi teòric i dels setze casos estudiats, el treball planteja una proposta metodològica per la fase d'avaluació.

**Paraules clau:** planificació estratègica, governança territorial, govern local, avaluació polítiques públiques.

#### **ABSTRACT:**

In recent years many cities have made local processes of strategic planning. These have been raised as a response to a reality of increasing complexity and with the intention of discussing the city, defining the model of the future in the medium and long term with participation and generating collaboration between different agents and citizens. But have the processes of evaluation of the strategic plans been carried out? We have analyzed sixteen experiences from Spain and the strategic plans are little evaluated, and when done, it is limited to monitoring the degree of implementation of the projects. Cerdanyola del Vallès is doing the new Strategic Plan. Based on the theory and the sixteen cases studied, the work proposes an evaluation phase.

**Key words:** Strategic planning, territorial governance, local government; evaluating public policy.

## ÍNDEX

1.	Introducció .....	3
2.	La planificació estratègica.....	6
2.1	Què entenem per planificació estratègica? .....	6
2.2	Evolució de la planificació estratègica.....	9
2.3	Les fases dels plans locals estratègics .....	12
2.4	L'avaluació dels processos de planificació estratègica .....	14
3.	Les experiències d'avaluació dels plans estratègics .....	17
3.1	Selecció dels casos .....	17
3.2	Caracterització dels casos .....	20
3.3	El procés d'avaluació dels casos analitzats .....	23
4.	El Pla Estratègic de Cerdanyola .....	28
4.1	El sorgiment del nou Pla Estratègic .....	28
4.2	Fases previstes .....	28
4.3	Continguts del Pla.....	29
4.4	Proposta de procés d'avaluació.....	30
5.	Conclusions .....	32
6.	Bibliografia.....	34

## **1. INTRODUCCIÓ**

Sovint existeix la percepció que les administracions i especialment els ajuntaments, queden sobrepassats pel dia a dia, per tota la càrrega de gestió dels serveis municipals. Actuant més per inèrcia, per mimetisme del que s'ha fet fins ara, que no pas de manera conscient del perquè, amb quins objectius i amb quines finalitats s'impulsen determinats projectes. Actuant més que no pas pensant.

Com a resposta a aquesta mancança, al llarg de les darreres dècades molts ajuntaments han dut a terme processos de planificació estratègica com a oportunitat per reflexionar, per valorar el context social, econòmic, territorial, i per pensar i dissenyar polítiques i projectes que responguin a aquests reptes. (Brugué i Canal, La gestió pública davant la planificació estratègica. 2012).

Així, els plans estratègics, ja siguin de caràcter estrictament local o amb un abast més territorial s'entenen com una "metodologia de treball que parteix d'una reflexió sobre la realitat actual d'una ciutat o un territori per, posteriorment, arribar a un consens entre agents i ciutadania sobre quin ha de ser el model territorial de futur, i quins han de ser els mitjans que permetin la transformació desitjada". (D'Aleph 2012, 10)

En aquesta línia entendríem que els ajuntaments que han dut a terme processos d'aquestes característiques han optat no només per, després d'una reflexió prèvia, fixar una estratègia i un model de futur, si no que han decidit fer-ho comptant amb les aportacions i fent partícips als agents socials, econòmics i al conjunt dels veïns i veïnes. Assumint per tant la ciutat o el territori, com quelcom més que un espai físic, també com un espai relacional. (Gonzalez 2012)

Per tant, podríem entendre que els plans estratègics suposen la plasmació d'un model, d'una línia d'actuació de futur ajustada als reptes i necessitats de la ciutat. Però també suposa un canvi en la dinàmica de govern ja que aquestes decisions es prenen comptant amb el conjunt d'agents presents en el territori.

Ha suposat, però, realment el desenvolupament dels plans estratègics un canvi en aquestes dinàmiques? Se n'ha fet un seguiment, una avaluació per analitzar si l'experiència ha estat útil en aquest sentit? I d'haver-se realitzat, com i a partir de quins mecanismes? Són, entre d'altres, preguntes a les quals s'intenta donar una resposta en aquest treball.

Cerdanyola del Vallès va aprovar<sup>1</sup> el passat 23 de febrer de 2017 l'inici del procés d'elaboració d'un Pla Estratègic que "defineixi quin ha de ser el futur a mig termini de la ciutat, amb el concurs de tots els agents polítics i ciutadans" i s'ha encarregat a l'IERMB el suport per a l'elaboració del mateix.

Actualment el Pla es troba en la seva primera fase d'anàlisi i diagnosi, en la que s'estudien diversos indicadors de cinc grans àmbits d'actuació per tal de conèixer els reptes estratègics que cal afrontar com a ciutat. Un cop finalitzada, el desembre d'enguany, és previst que s'avanci en la concreció del pla d'acció, i finalment el seguiment i avaluació del propi Pla i dels projectes que es desprenguin. Així, es considera oportú i necessari dissenyar com caldrà dur a terme el seguiment del Pla partint de l'anàlisi d'altres experiències de processos d'aquestes característiques assimilables a Cerdanyola.

I és aquest l'objectiu del treball, realitzar una proposta de procés de seguiment i avaluació del nou Pla Estratègic de Cerdanyola tot identificant els mecanismes, els agents que hi intervenen, les seves funcions, la finalitat...

Per fer-ho, prèviament s'ha fet un anàlisi teòric sobre la qüestió que inclou la reflexió sobre la definició, justificació, evolució i utilitat de la planificació estratègica; centrant-lo especialment en les fases de seguiment i avaluació d'aquests plans, i els criteris i elements que es considera haurien de contemplar.

En segon lloc, i fruit de la definició i explicació d'aquest marc teòric es desenvolupa un anàlisi de diverses experiències de planificació estratègica, per conèixer les seves característiques, com s'han desenvolupat els processos fixant-se especialment en les seves fases i mecanismes de seguiment i avaluació. L'anàlisi es duu a terme a partir de les fonts documentals dels propis plans, complementat en alguns casos amb entrevistes a responsables tècnics que permeten aprofundir-hi. En total 16 experiències de ciutats, que com es veurà, presenten diverses característiques similars a les de Cerdanyola.

Una fase, la d'avaluació i seguiment que sovint ha estat molt absent en el disseny de processos de planificació estratègica, ja que no s'han concebut com a processos amb continuïtat si no amb unes finalitats molt concretes, l'aprovació d'un document i la fixació d'uns projectes a desenvolupar. (Ganau i Mallarach 2003)

---

<sup>1</sup> Certificat de l'acord.

[http://www.cerdanyola.cat/sites/default/files/fitxers/certificat\\_mocio\\_7.pdf](http://www.cerdanyola.cat/sites/default/files/fitxers/certificat_mocio_7.pdf)

Justament en aquest sentit resulta interessant desenvolupar aquest treball, per reflexionar i analitzar què s'ha fet fins ara en aquest camp els seus punts forts, els aspectes a millorar, i superar les possibles mancances que es puguin haver produït en altres plans estratègics. Cercant al mateix temps una aplicació pràctica en el futur desenvolupament del Pla Estratègic de Cerdanyola del Vallès.

## **2. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA**

### **2.1 Què entenem per planificació estratègica?**

Trobem l'origen del que es considera planificació local estratègica a la ciutat de San Francisco, a principis de la dècada de 1980, quan davant de problemàtiques diverses com l'habitatge, la mobilitat, l'activitat econòmica, o les finances municipals decideixen dur a terme un procés de reflexió orientada a pensar les apostes de futur de la ciutat per tal de concretar projectes que donessin resposta a la situació problemàtica d'origen.

Anys després, són moltes i diverses les ciutats, que han impulsat processos similars amb l'objectiu de repensar polítiques i projectes fruit d'una diagnosi sobre els reptes i necessitats del municipi i/o el territori.

En aquest sentit, entenem per planificació estratègica la metodologia de treball d'una administració, en aquest cas un ens local, en la que a partir d'un procés d'anàlisi i reflexió sobre la situació d'una ciutat o territori, les seves necessitats i els seus reptes, debat i acorda amb el conjunt d'agents presents a la ciutat tot un conjunt de mesures i projectes per tal de donar-hi resposta i transformar la realitat en el sentit que col·lectivament es determina. (D'Aleph 2012)

Al llarg dels anys de processos de planificació en el si dels pobles i ciutats liderats per part dels ajuntaments se n'han dut molts i de diversos tipus. Els més coneguts de ben segur, els processos i documents de plans d'ordenació general urbanística, o els plans d'actuació municipal realitzats també en algunes ciutats.

Cal i és important d'entrada clarificar els conceptes i establir les diferències. En relació a la planificació urbanística, la primera gran diferència d'entrada és el caràcter dels documents. Així com la planificació urbanística, en les seves diverses formes ja siguin plans municipals o territorials, té un caràcter normatiu i establert per llei, els plans estratègics són documents voluntaris que políticament es decideixes de dur a terme, i que estableixen línies i projectes d'actuació però no normativitzen cap àmbit. Així mateix, també els diferencia el seu procediment: la legislació urbanística determina de manera molt clara quin és el procés, els agents que intervenen, els continguts, la funció i les limitacions dels plans urbanístics. Mentre que en els processos de planificació estratègica són els mateixos impulsors que decideixen les fases del procés, el seu contingut i els agents que hi participen. I sovint dotant-los d'un caràcter més horitzontal, més flexible i no encotillat per la norma. (Cruz 2013)

Pel que fa els coneguts com a plans d'actuació municipal (PAM) les principals diferències amb els plans estratègics les trobem en el seu procediment, els seus objectius i especialment el seu període temporal d'aplicació. Els PAM s'han concebut per part dels ajuntaments com aquells documents elaborats i impulsats pel govern municipal, amb participació o sense, en el que es determinen el conjunt de projectes i accions a dur a terme durant el mandat de quatre anys. Per tant, i a diferència dels plans estratègics, el procés s'inicia més a partir dels programes electorals i prioritats polítiques que no pas d'un anàlisi i diagnosi extens i acurat de la realitat del municipi i s'orienten en el curt termini, de quatre anys de durada d'un mandat.

Tots tres documents són complementaris ja que haurien de presentar una línia coherent en els objectius i models, però el seu grau de concreció i la finalitat són clarament diferents.

<b>PLANEJAMENT ESTRATÈGIC</b>	<b>PLANEJAMENT URBANÍSTIC</b>	<b>PLANS D'ACTUACIÓ MUNICIPAL</b>
Sense caràcter jurídic ni normatiu. Pràctica lliure segons el promotor. Activitat transversal que necessita implicar agents urbans de diversos sectors. Dirigit a accions socioeconòmiques integrades.	Procés d'elaboració establert per llei Territorialització de les propostes. Normativització dels usos del sòl i edificació. Horitzó temporal a mitjà termini.	Procés i pràctica lliure segons el govern municipal. Programes de govern com a punt de partida. Horitzó temporal a curt termini, durada del mandat de quatre anys.

FIGURA 1: Diferències entre plans estratègics, plans urbanístics i plans d'actuació municipal.

FONT: Adaptació pròpia a partir de (Cruz 2013).

De fet, els plans estratègics sorgeixen en part amb una vocació de superar els instruments de planificació elaborats fins aleshores i des de la necessitat, en un context internacionalitzat i globalitzat, d'anar més enllà de la ordenació física del territori per pensar i planificar a mig i llarg termini el conjunt de polítiques públiques per avançar com a municipi. (Martín 2010).

S'assumeix per tant que en un entorn de major complexitat, en el que la realitat dels municipis es veu influenciada i depèn de múltiples i diversos factors i agents que hi intervenen, esdevenen necessaris processos que donin un sentit, estableixin un model



al conjunt de projectes i accions a desenvolupar no només per part de l'administració si no també del conjunt d'actors.

Són diversos els autors que assenyalen que l'objectiu de la planificació estratègica és quelcom més que aprovar un document on s'estableixen unes línies d'actuació i uns projectes que les desenvolupen si no que aquest tipus de processos haurien de comportar de manera implícita un canvi en les dinàmiques de govern en la que es redefeixen els rols de l'administració.

D'aquesta manera en el nou context global i amb major complexitat l'administració, i concretament els ajuntaments, perden el seu paper preponderant, els és impossible fixar per si sols la seva voluntat i deixen de ser els únics actors amb capacitat d'impuls de transformació. Es passaria així d'unes dinàmiques on les relacions són de governant a governat, a unes de noves, més complexes i de doble sentit. (Martín 2010)

Aquestes noves dinàmiques de govern i re definició de rols i poders es coneixen com a governança. Una nova situació i context en la que la clau esdevé governar amb capacitat relacional, passant d'una dinàmica vertical a una de major horitzontalitat en la que guanyen molt més pes el conjunt d'agents i ciutadania, fent-los co partícips i co responsables del govern de la ciutat. En definitiva, *"un nou art de governar"*. (Pascual 2007, 30)

I és en aquest sentit on els plans estratègics adquireixen un doble sentit: sorgeixen per necessitat davant els canvis, però assumint aquests com a oportunitats per actuar també com a instrument per aprofundir en aquesta nova manera de governar.

En el nou context de major complexitat es fa evident la necessitat de solucions i mesures complexes, i la planificació estratègica esdevé l'oportunitat per pensar-les col·lectivament, assumint les múltiples dimensions i arestes de la problemàtiques. Requerint al mateix temps un canvi profund en el si de l'administració, en la que es deixin enrere les estructures compartimentades, rígides i estanques per donar pas a estructures amb més adaptabilitat i més capacitat relacional, tant interna com externa. El que Brugué i Canal defineixen com la necessitat de *"reconèixer que l'administració no pot funcionar com un conjunt d'illots separats. [...] Cal convertir una Administració d'illes separades (aïllades) en un arxipèlag d'illes relacionades (interconnectades)"* i que situen com a factor imprescindible per garantir l'èxit dels plans estratègics. (Brugué i Canal, La gestió pública davant la planificació estratègica. 2012, 13)

## 2.2 Evolució de la planificació estratègica

Com s'ha vist anteriorment la primera experiència que es coneix com a procés de planificació estratègica local es produeix a San Francisco l'any 1982. Un pla que es produí fruit de la iniciativa privada i com a instrument per a l'impuls econòmic de la ciutat enmig d'uns anys de crisi.

A Catalunya, el primer gran pla local estratègic és el de la ciutat de Barcelona de l'any 1988, tot just dos anys després d'haver estat escollida per organitzar i celebrar els Jocs Olímpics de 1992. Emmirallant-se en l'experiència de la ciutat de San Francisco i malgrat les diferències, es va seguir força la metodologia ja emprada. La ciutat ja tenia en bona part dels projectes de transformació decidits, ja que s'havien establert en el moment de ser ciutat candidata als Jocs, i el Pla es va concebre com un instrument per al consens, la coordinació i el projecte col·lectiu de ciutat. (Ganau i Mallarach 2003)

Des de llavors fins ara, just 30 anys després, és força evident que s'ha evolucionat. S'han produït canvis especialment en el seu plantejament, finalitats i objectius, procediment i/o aspectes prioritaris.

A nivell teòric són diversos els autors que diferencien entre dues grans etapes en la planificació local estratègica: els plans estratègics de primera i segona generació. Dues grans èpoques de planificació estratègica en les que s'identifiquen característiques comunes, les més bàsiques. Es mantenen els elements principals i més definitoris dels plans estratègics, el fet de pensar una estratègia comuna i compartida per a la ciutat o el territori i fer-ho incorporant i fent participants a la ciutadania, també conjuntament entre agents públics i privats entre els que s'estableixin línies de col·laboració.

Les diferències entre ambdues generacions les trobem en els objectius més concrets, en els seus continguts i en el seu abast. D'una banda, pel que fa continguts els plans estratègics de primera generació se centren en el desenvolupament econòmic i social, i la seva principal preocupació i prioritat és la definició de projectes concrets i tangibles. En aquest àmbit, en la segona generació s'atorga major importància a la definició acurada i extensa del model de futur i les línies estratègiques a treballar més que no pas en la definició de projectes concrets. A més, parteixen d'una visió més àmplia de desenvolupament i s'incorporen per tant altres àmbits entre els que es defineixen projectes de caràcter més intangible.

Aquesta evolució i canvi de transformacions més físiques i urbanístiques a d'altres més socials, pren tot el sentit tenint en compte que al llarg de les primeres dècades d'ajuntaments democràtics mancaven encara infraestructures bàsiques, la urbanització

de barris i grans zones de les ciutats, o equipaments públics essencials. Aquestes mancances generalitzades en molts àmbits feia que les prioritats fossin ben clares, i que el paper dels ajuntaments fos més reactiu per cobrir necessitats bàsiques que no pas amb caràcter estratègic de definició del model de futur. (Ganau i Mallarach 2003)

També es diferencien les dues grans etapes i generacions de planificació estratègica en l'abast territorial al que es refereixen els plans. Al llarg dels anys es fa evident la consolidació de les interrelacions i interdependències territorials i funcionals de les ciutats, i això facilita que es passi de plans de caràcter estrictament local a processos amb un abast més supramunicipal i metropolità. (Pascual 2007)

A la vegada aquest caràcter més territorial, conscient de la complexitat i les interdependències provoca diferències substancials en la pròpia concepció dels plans. Així com en els primers allò al que es prestava més atenció era el propi document on es recollien els projectes i compromisos que s'acabaven aprovant, en els darrers la importància no recau tant en el document com en el procés, adaptant-los a la realitat i necessitat de cada ciutat, i no tant des de la rèplica d'experiències anteriors. (Ganau i Mallarach 2003).

En aquest sentit, Ganau i Mallarach malgrat identifiquen els mateixos canvis en les característiques es decanten per diferenciar no dues generacions si no tres grans etapes: de 1988 a 1992, on el patró a seguir esdevé Barcelona i el seu primer Pla; de 1994 a 1998, amb l'esclat de la planificació estratègica a moltes altres ciutats, i a tercera a partir de 1998.

Podríem entendre doncs que els plans estratègics han tendit a incloure en el si del seu procés d'elaboració els objectius de i elements de la governança. D'aquesta manera s'incorpora com un dels objectius del procés de planificació estratègica el canvi en les dinàmiques de govern, i s'acaba fent palès el canvi de rol dels ajuntaments i la tendència a la pèrdua del lideratge únic.

En definitiva, s'acaben duent a terme processos amb més reflexió, amb contingut més multidimensional, amb més potència relacional i més importància de la participació, davant de realitats locals i territorials també més complexes que reclamen solucions més coordinades i amb una estratègia consensuada entre el conjunt d'agents, públics i privats.

PLANS ESTRATÈGICS DE 1ª GENERACIÓ	PLANS ESTRATÈGICS DE 2ª GENERACIÓ
<p>Contingut limitat a desenvolupament econòmic i social.</p> <p>El document com a principal prioritat.</p> <p>Incorporació molt general de model de futur.</p> <p>Prioritat: definició de projectes tangibles.</p> <p>Abast estrictament municipal.</p>	<p>Contingut més ampli i global del conjunt de desenvolupament humà.</p> <p>Major preocupació pel procés.</p> <p>Gran importància a la definició del model i les línies estratègiques.</p> <p>Més importància als projectes intangibles.</p> <p>Incorporació d'una visió més territorial i supramunicipal.</p>
CARACTERÍSTIQUES COMUNES	
<p>Objectiu: estratègica compartida, no només de l'administració.</p> <p>Participació ciutadana</p> <p>Col·laboració entre agents públics i privats</p>	

FIGURA 2: Evolució de la pla planificació estratègica. FONT: Elaboració pròpia a partir de (Pascual 2007) i (Ganau i Mallarach 2003)

Bona part dels anàlisis sobre l'evolució de la planificació local estratègica a Catalunya són de la primera dècada dels 2000, abans de la forta crisi econòmica iniciada el 2008 que va tenir un gran impacte en les necessitats a atendre i/o replantejament de prioritats per part dels Ajuntaments.

En aquest sentit, una major perspectiva temporal haurà de permetre observar quines han estat les tendències i determinar els possibles canvis produïts, però segons Jordi Boixader, Cap d'Innovació del Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona<sup>2</sup>, entrevistat per aquest treball, sí que s'observa com els grans processos de planificació estratègica realitzats abans de la crisi han anat a la baixa. Segons remarca, el canvi es produeix coincidint temporalment amb l'inici de la crisi econòmica però la frenada en l'expansió dels processos de planificació estratègica s'hauria produït igualment. Actualment, segons el tipus de demandes de suport a la Diputació de Barcelona, s'estaria produint una tendència a realitzar plans estratègics més sectorials que no pas globals, i a escurçar a la vegada els horitzons temporals.

<sup>2</sup> Des de l'any 2006 Diputació de Barcelona ofereix el recurs de suport i acompanyament en la realització de procesos de planificació estratègica dins el Catàleg anual de serveis als ajuntaments de la província.

## 2.3 Les fases dels plans locals estratègics

Un dels aspectes que ha experimentat canvis al llarg dels darrers anys de recorregut de planificació estratègica local i territorial són les fases del procés de impuls i elaboració dels plans. Com s'ha vist, una de les principals diferències entre la primera i segona generació de plans és la major importància que ha guanyat el procés més que no pas els plans. I això, un dels canvis en els que es concreta és en la importància que han guanyat determinades fases i mecanismes de disseny i elaboració dels plans.

Bona part de les propostes teòriques estudiades sobre el procés d'elaboració de plans estratègics coincideixen en assenyalar que els treballs i desenvolupament del Pla haurien d'estructurar-se al voltant d'entre tres i quatre fases:

- **Fase de disseny i preparació del procés.** Es concep com una fase imprescindible però que sovint en molts processos de plans estratègics no s'hi deixa constància. (Ganau i Mallarach 2003). Els principals elements a tenir en compte dins aquesta fase serien reflexionar sobre la justificació que origina la necessitat del Pla, acordar i compartir amb els principals agents l'inici del procés, decidir els objectius principals del Pla, dissenyar el procés, establir el lideratge institucional del Pla i acordar les estructures i els espais des dels que es liderarà el Pla així com les funcions de cadascun d'ells, preveure els recursos que s'hi hauran de destinar, decidir els àmbits principals de contingut...  
Segons Boixader és una fase que sovint no esdevé central però determinant ja que bona part de l'èxit o el fracàs del Pla és haver pogut establir un disseny i organització del Pla ajustat a les necessitats i capacitats, i acordat entre el conjunt dels agents.
- **Fase de diagnosi.** És una dels elements definitoris d'un Pla Estratègic, la definició de un model de futur i uns projectes en base a un procés de diagnosi i reflexió prèvia sobre la realitat de la ciutat o el territori. En base als àmbits d'estudi que s'hagin decidit s'estableixen uns indicadors quantitius a estudiar, es realitzen les primeres entrevistes i se n'elaboren els informes corresponents per tal de poder conèixer en profunditat les principals problemàtiques i/o necessitats que caldrà afrontar així com els recursos tangibles i intangibles amb els que es compta. Sovint aquesta primera fase de diagnosi ja compta amb mecanismes de participació de diversos agents o ciutadania de manera que a la diagnosi es puguin incorporar reflexions pel que fa les percepcions ciutadanes sobre el propi territori o ciutat.

- **Fase de discussió i elecció del Pla d'acció.** En funció de la importància i el pes que es vulguin atorgar la definició del model i els projectes pels quals estarà format el pla diverses guies metodològiques preveuen la realització de dues o fins i tot tres fases diferenciades. D'una banda el debat al voltant del model i les línies estratègiques, i una segona de concreció del pla d'acció i projectes establint-ne una prioritització i temporització. (Merinero 2010) i (Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic 2010). Són les fases que acaben incorporant amb major intensitat la participació ciutadana, sovint en el marc de diversos debats temàtics i sectorials per als principals àmbits triats.
- **Fase d'implementació del Pla.** Un cop marcats i decidits els projectes, s'entra dins la fase d'aplicació i execució, per la que es posen en marxa els espais de seguiment sobre el grau de desenvolupament dels projectes. En aquesta pren una forta importància la tasca de donar a conèixer el Pla, tot emmarcant els projectes que s'hauran començat a dur a la pràctica. (Merinero 2010)
- **Fase d'avaluació.** Són pocs els casos en els que es preveu i s'explicita una fase d'avaluació del Pla, i és que algunes guies metodològiques tampoc l'estableixen dins el procés. (Ganau i Mallarach 2003) L'objectiu central hauria de ser la revisió periòdica de quines són les fites que es van assolint, així com analitzar i fer una avaluació d'impacte que determini, en base a diversos indicadors, si els projectes realitzats tenen els resultats que s'esperaven.

FASE	PREGUNTES A RESPONDRE	TASQUES
<b>DISSENY</b>	Per què s'inicia el Pla? Com es realitzarà? Qui hi participarà?	Decidir les fases, l'organització, els espais de participació, els recursos...
<b>DIAGNOSI</b>	Quina és la realitat? Quines són les necessitats i problemàtiques?	Estudi d'indicadors, entrevistes.
<b>DECISIÓ DEL MODEL I PLA D'ACCIÓ</b>	Quin és l'objectiu? Quines són les prioritats per arribar-hi? En quins projectes es materialitza?	Debat entre el conjunt d'agents i la ciutadania
<b>IMPLEMENTACIÓ</b>	S'estan elaborant els projectes tal com s'havien previst?	Inici de l'aplicació del Pla i seguiment de l'execució?
<b>AVALUACIÓ</b>	Les accions i els projectes tenen els resultats previstos? Ens apropem a l'objectiu?	Estudi d'indicadors, informes d'execució i seguiment, anàlisis d'impacte.

FIGURA 3: Quadre resum de les fases de Pla. Elaboració pròpia a partir de (Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic 2010).

## 2.4 L'avaluació dels processos de planificació estratègica

Qualsevol política pública, també un Pla Estratègic, s'impulsa fruit de la identificació d'una problemàtica a la que es vol buscar solució, qualsevol situació no desitjada que busca ser transformada i corregida amb l'aplicació d'una mesura, la realització d'una acció i/o projecte. Per exemple, l'objectiu essencial d'una política de lluita contra la pobresa energètica és o hauria de ser que els seus beneficiaris disposin dels recursos suficients per cobrir les necessitats bàsiques, també els subministraments; i s'aplicaran diverses mesures i accions, sobre diversos factors, que permetin assolir aquest objectiu. També un Pla Estratègic busca corregir una situació no desitjada com podria ser la manca de definició de model social, territorial, i/o econòmic de futur d'una ciutat o territori.

Es busca doncs solucionar una problemàtica tot aplicant unes mesures que s'espera que comportin i indueixin el canvi desitjat. El que s'anomena sovint des de la teoria d'avaluació de polítiques públiques, com la teoria del canvi. (Blasco 2009).

Per tant davant qualsevol política pública resulta obvi preguntar-se si s'ha assolit el canvi que es desitjava. També davant un pla estratègic: ha permès definir un model i/o missió i estructurar el conjunt de polítiques en funció d'aquest? Ha permès generar col·laboració entre el conjunt de institucions públiques, i agents privats de manera que el conjunt de serveis o projectes que realitzen permetin avançar cap al model desitjat?

Pregunta òbvia a fer-se davant un pla estratègic però que no sempre ha comptat amb resposta ni amb els mecanismes que haurien de permetre conèixer-la. I és que pocs plans expliciten des de l'inici els mecanismes d'avaluació i una fase concreta per a la seva realització. Malgrat una certa tendència al canvi amb els darrers plans estratègics, molts pocs l'expliciten i la duen a la pràctica de manera que es posa de relleu que encara s'atorga major importància al document que no pas al propi procés, i que s'entén el Pla més com un mecanisme que faciliti l'inici de projectes, que no pas com un procés que comporti canvis en les dinàmiques de govern. (Ganau i Mallarach 2003)

En aquest sentit i a partir del marc teòric d'avaluació de polítiques públiques, i específicament sobre l'avaluació de plans estratègics a continuació es recullen un total de set elements o criteris que es creu haurien de ser tinguts en compte. No només en el moment d'avaluar els plans, un cop s'hagin aplicat, si no des de l'inici en el moment del seu disseny i plantejament.

**1) Avaluació continuada i des de l'inici.** Sovint s'ha centrat l'interès en la avaluació de resultats i d'impacte de les polítiques públiques, però aquesta es pot i és important dur-la a terme de manera continuada en totes les fases de implementació. En totes les fases d'elaboració d'un pla poden sorgir preguntes avaluadores que ens permetin fer un millor plantejament del procés o corregir allò que no funciona. A l'inici, disposa la nostra ciutat o territori de la necessitat, capacitat i els recursos suficients per dur a terme un pla estratègic? De quines dimensions, en quins àmbits és necessari? Durant el procés, està existint tanta participació com es desitjava? Serveixen els mecanismes de participació que s'havien previst? Cal replantejar-los? I finalment un cop aplicat el Pla, ha permès estructurar les polítiques al voltant de l'horitzó de futur compartit tal com es buscava amb el Pla?

D'aquesta manera es duria a terme una avaluació continuada en totes les fases del procés de planificació estratègica. Ex ante, en la formulació; intermèdia, en les fases d'elaboració del Pla; i ex post; sobre l'impacte per tal d'avaluar si s'ha acomplert la teoria del canvi prevista. (Blasco 2009)

**2) Preveure fase d'avaluació ex post.** L'anàlisi de diverses experiències demostra que l'avaluació d'impacte es duu a terme quan aquesta està prevista des de l'inici, i se'n preveuen els criteris, els mecanismes i els recursos per dur-la a terme. De no preveure's "*es mata aquest procediment*" (Ganau i Mallarach 2003, 115) i es fa impossible fer ús de l'avaluació per prendre millors decisions a llarg termini. Això es concreta en preveure des de l'inici els indicadors d'impacte i de resultats de manera que faciliti el rendiment de comptes. (Boixader, et al. 2012)

**3) Tenir oficina responsable.** Són moltes les guies metodològiques que assenyalen el lideratge com un factor essencial d'èxit o fracàs del pla estratègic. Així mateix Boixader, assenjala la necessitat de donar continuïtat a l'estructura tècnica del Pla, per tal de poder realitzar les tasques de seguiment i avaluació tot mesurant els indicadors d'impacte, amb una perspectiva monitoritzada i supramunicipal.

**4) Avaluació no es seguiment.** Avaluar és determinar si la política pública emprada ha contribuït a una transformació de la situació no desitjada, mentre que seguiment, consisteix en mesurar amb caràcter regular el grau d'execució de diversos projectes. (Dente i Pugliese 2006). Sovint ambdós conceptes s'han



confós, i molts plans estratègics s'han limitat a aquesta segona funció per tal de conèixer el grau d'aplicació de les mesures i el grau d'execució dels projectes. (Ganau i Mallarach 2003).

- 5) Donar continuïtat als espais de participació.** La millor garantia de donar continuïtat al Pla, mantenir la seva vitalitat i que segueixi sent assumit com a element central d'actuació i instrument definitori del model és preservar la col·laboració, la participació, la presència d'altres actors més enllà de les institucions executores. (Dente i Pugliese 2006)
  
- 6) L'avaluació com a aprenentatge.** Si la planificació estratègica es concep també com un element i instrument de millora de la governança, cal pensar i articular l'avaluació de manera que aquesta no mesuri només l'impacte dels projectes que hi són recollits. L'avaluació pot permetre valorar també possibles canvis en les dinàmiques de govern i ser un instrument que faciliti la continuïtat de la col·laboració entre agents al mateix temps que l'aprenentatge mutu. (Boixader, et al. 2012).
  
- 7) Avaluar, també, per rendir comptes.** L'avaluació ha de permetre mesurar el grau de consecució i èxit de les accions previstes, ha de generar aprenentatge, però també pot ser un instrument per a la consciència de la utilitat del Pla, a banda de explicació dels projectes realitzats i els canvis aconseguits. Per això cal plantejar-la també com un element de rendiment de comptes, per fer visibles els resultats i posar en valor la contribució dels agents. (Brugué, Garola, et al. 2014)

### **3. LES EXPERIÈNCIES D'AVALUACIÓ DELS PLANS ESTRATÈGICS**

Tal com s'explicava a la introducció l'objectiu central del treball és realitzar una proposta de procés i mecanismes d'avaluació per al nou Pla Estratègic de Cerdanyola del Vallès. Aquesta s'elabora a partir de l'anàlisi teòric, així com del coneixement i aprenentatges que puguin aportar diverses experiències de processos de planificació estratègica en ciutats que presenten característiques similars a les de Cerdanyola i per tant poden ser útils per al plantejament del procés.

Al llarg de les següents pàgines doncs s'efectua un anàlisi d'un total de 16 processos de planificació estratègica. A banda d'una contextualització introductòria sobre les característiques principals de cada ciutat i de cada Pla, s'aprofundirà en el procés d'avaluació del Pla de cadascuna de les ciutats a partir dels documents inicials de Pla, fet que permetrà conèixer si van realitzar algun tipus d'avaluació, i de realitzar-se, conèixer quins van ser els mecanismes i instruments que es van emprar per dur-la a terme.

#### **3.1 Selecció dels casos**

Les 16 ciutats de les quals s'ha analitzat els processos d'avaluació dels seus plans locals estratègics, han estat seleccionades a partir de cinc grans criteris, que compleixen amb dos grans requisits. D'una banda la disponibilitat de informació del document de Pla que permetés fer un anàlisi de quin va ser el plantejament del procés d'avaluació, d'haver-se produït. I en segon lloc, la utilitat de l'anàlisi de cada cas a l'hora d'elaborar la proposta de procés d'avaluació per al Pla Estratègic de Cerdanyola. És a dir que les característiques de la ciutat i/o del Pla tinguessin algun tipus de similitud amb Cerdanyola del Vallès.

L'aplicació dels cinc criteris ha permès seleccionar les experiències més rellevants i útils de cara al propòsit d'aquest treball així com limitar el nombre de casos. Finalment són 16 les experiències seleccionades, d'arreu de l'Estat espanyol, a partir dels següents criteris:

<b>CRITERIS PER A LA SELECCIÓ DELS CASOS D'ANÀLISI</b>
1) Nombre de població. Ciutats considerades mitjanes, com Cerdanyola del Vallès, que es trobin en l'interval d'aproximadament entre 30.000 i 100.000 habitants.
2) Municipis que es trobin dins alguna de les àrees urbanes més grans de l'Estat.
3) Rol territorial. Ciutats que o bé perquè reben la influència de ciutats més grans o bé perquè tenen la seva pròpia àrea d'influència juguen un rol que va més enllà del seu propi terme municipal.
4) Pla local Estratègic aprovat entre els anys 2000 i 2017.
5) Disponibilitat del document de Pla i d'explicació del procés.

FIGURA 4: Quadre resum dels criteris de selecció dels casos d'anàlisi.

En primer lloc, un dels principals criteris que s'ha tingut en compte és el poblacional. Cerdanyola del Vallès comptava l'any 2017 amb 57.723 habitants<sup>3</sup>, per tant una ciutat mitjana. D'aquesta manera, del conjunt de ciutats possibles d'estudi només s'han tingut en compte aquelles que l'any 2017 es trobaven en un interval de població d'aproximadament entre 30.000 i 100.000 habitants.

En segon lloc, Cerdanyola del Vallès és una ciutat metropolitana de Barcelona, membre de l'Àrea Metropolitana de Barcelona de manera que experimenta influència de la capital en múltiples àmbits: mobilitat, economia, treball, medi ambient... En aquest sentit, un dels criteris també tinguts en compte és que les ciutats seleccionades es trobin dins alguna de les sis principals àrees urbanes definides dins l'Atlas d'Àrees Urbanes del Ministeri de Foment<sup>4</sup>. Aquestes són: Madrid, Barcelona, València, Bilbao, Sevilla i Màlaga.

Cal tenir en compte que el Ministeri de Foment configura aquest Atlas definitori de les àrees urbanes a través de criteris poblacionals i d'influència, fruit de la mobilitat laboral registrada. En primer lloc la ciutat central, cal que sigui més gran de 50.000 habitants, i que els municipis més propers territorialment o amb major vinculació socioeconòmica tinguin més de 1.000 habitants i amb creixement demogràfic positiu des de 1960 i més de 100 habitant per Km<sup>2</sup>; o bé més de 700 habitants per Km<sup>2</sup> (Rojas 2018)

El tercer gran criteri que s'ha tingut en compte per tal de seleccionar les experiències és que la ciutat jugués un rol territorial, ja sigui perquè reben influència d'altres ciutats més

<sup>3</sup> Institut d'Estadística de Catalunya. <http://idescat.cat>

<sup>4</sup> Atlas Estadístico de las Áreas Urbanas. Ministerio de Fomento. [https://www.fomento.gob.es/recursos\\_mfom/comodin/recursos/listado\\_areas\\_urbanas\\_por\\_municipios\\_2018.pdf](https://www.fomento.gob.es/recursos_mfom/comodin/recursos/listado_areas_urbanas_por_municipios_2018.pdf)

grans que tenen properes geogràficament, o bé perquè exerceixen influència sobre d'altres i disposen de la seva pròpia àrea de funcionalitat.

Pel que fa els propis plans estratègics s'han tingut en compte dos criteris. D'una banda que el Pla fos aprovat entre els anys 2000 i 2017, de manera que es troben dins de la coneguda com a segona generació de plans estratègics, o bé sigui post inici de la crisi econòmica. Per tant, que per les característiques bàsiques d'aquesta etapa de plans pugui presentar semblances amb el plantejament i propi procés de Pla que s'ha previst per a Cerdanyola del Vallès. De l'altra, s'han estudiat només aquelles experiències de les que es disposa del propi document del Pla a més de documents explicatius sobre el procés. No s'han tingut en compte doncs aquelles experiències de les quals només es podia consultar documents resums en el marc de presentacions públiques.

En aquest sentit cal destacar que hi ha dues excepcions que s'han tingut en compte malgrat no compleixen amb exactitud amb algun dels criteris previstos: Barakaldo (País Basc) i Manresa (Catalunya). Barakaldo comptava l'any 2017 amb 100.313 habitants<sup>5</sup> però malgrat supera per poc el llindar dels 100.000 habitants, essent la ciutat de major importància i pes poblacional de l'àrea urbana de Bilbao, s'ha considerat interessant tenir-la en compte en l'anàlisi.

En segon lloc, Manresa, malgrat dins l'Atles d'Àrees Urbanes del Ministeri de Foment no s'inclou dins la de Barcelona diversos estudis ja indiquen des de fa anys que Manresa viu una creixent vinculació a l'espai econòmic metropolità amb un increment de la mobilitat poblacional i vinculació laboral (Ludevid, et al. 2003) i (Departament de Política Territorial Generalitat de Catalunya 2008). Per aquest motiu i tenint en compte que per població es tracta també d'una ciutat mitjana d'entre els 30.000 i els 100.000 habitants, i que malgrat la influència de la regió metropolitana compta amb la seva pròpia àrea funcional (comarques centrals) s'ha considerat interessant incorporar-la dins l'estudi.

Val a dir que bona part de les experiències de processos de planificació estratègica ja van ser estudiades en el document d'anàlisi precedent per al Pla Estratègic de Cerdanyola i que això permet establir una certa continuïtat entre ambdós anàlisis a banda de conèixer les experiències amb més profunditat.

---

<sup>5</sup> Insituito Nacional de Estadística. <http://ine.es>

CIUTAT	ÀREA URBANA	POBLACIÓ 2017	ANY PLA ESTRATÈGIC	ALTRES
Granollers	Barcelona	60.695	2010	Capital Vallès Oriental
Manresa	Barcelona	75.152	2007	Capital Bages
Mollet del Vallès	Barcelona	51.128	2008	
Montcada i Reixac	Barcelona	35.063	2003	
Rubí	Barcelona	75.568	2008	
Vilanova i la Geltrú	Barcelona	66.077	2016	Capital Garraf
Barakaldo	Bilbao	100.313	2009	
Pinto	Madrid	50.442	2016	
Rivas Vacia Madrid	Madrid	83.767	2015	
Alahurín de la Torre	Màlaga	39.153	2015	
Benálmadena	Màlaga	68.859	2017	
Alcalá de Guadaira	Sevilla	75.106	2014	
Coria del Rio	Sevilla	30.535	2016	
Burjassot	València	37.575	2014	
Paterna	València	68.537	2014	
Torrent	València	80.630	2015	

FIGURA 5: Quadre resum de les característiques principals dels casos seleccionats.

### 3.2 Caracterització dels casos

Malgrat els setze casos seleccionats per dur a terme l'estudi sobre el procés d'avaluació dels seus plans estratègics locals presenten les característiques similars que ja s'han detallat, sí que existeixen elements entre ells diferenciadors que és important detallar ja que condicionen o ajuden a comprendre quin és el plantejament de procés d'avaluació que van realitzar.

Aquests elements diferenciadors pertanyen a quatre àmbits destacats: l'any en el que s'impulsen els plans, els continguts i àrees de polítiques recollides en els plans,

l'existència o no de col·laboració amb altres institucions, i finalment l'existència de procés participatiu, i concretament els mecanismes de participació emprats.

- **Any d'inici i/o aprovació dels plans locals estratègics.** Un dels criteris de selecció de les experiències ha estat l'any d'inici i/o aprovació dels plans estratègics, dins el que s'han seleccionat aquells casos en els que el procés es va iniciar o realitzar entre els anys 2000 i 2017. D'aquesta manera s'inclouen plans pertanyents a la que es considera la segona generació de plans estratègics, però igualment poden presentar característiques diferenciades en funció de si varen ser impulsats abans, durant o després de la crisi econòmica. Considerant que els forts anys de crisi econòmica se situen entre els anys 2008 i 2012, es classificarien els plans seleccions en els següents tres grans períodes:
  - **PRE CRISI:** Hi podríem englobar dos plans, tots dos de l'àrea urbana de Barcelona, Montcada i Reixac (2003) i Manresa (2007). Dos plans que òbviament no preveuen la recessió econòmica i la dificultat que acabaria comportant per a la realització de grans inversions. Malgrat incorporen projectes de caràcter intangible hi destaquen projectes d'infraestructures o de grans operacions de millora de l'espai públic, encara avui no realitzats: Montcada (soterrament de la línia 2 i 3 de Rodalies); Manresa (connexió de Rodalies i FGC o recuperació entorn Fàbrica Nova).
  - **CRISI:** Hi situaríem quatre dels setze plans analitzats Granollers (2010), Mollet del Vallès (2008), Rubí (2008) i Barakaldo (2009). Malgrat no hi facin referència directa, ens tots quatre plans hi destaquen els projectes intangibles i les línies estratègiques de desenvolupament econòmic i reactivació econòmica així com les de promoció de la cohesió social amb àmbits com en educació o cultura.
  - **POST CRISI:** Quedarien inclosos la majoria de plans estratègics dels setze analitzats: Vilanova i la Geltrú (2016), Pinto (2016), Rivas Vaciamadrid (2016), Alahurín de la Torre (2015), Benalmádena (2017), Alcalá de Gudaira (2014), Coria del Rio (2016), Burjassot (2014), Paterna (2014) i Torrent (2015). En aquest sentit hi continuen destacant projectes centrats en la reactivació econòmica, especialment en casos com Vilanova, pràcticament centrat en aquest àmbit, Rivas Vaciamadrid i Burjassot.

- **Contingut dels plans.** Tal com s'ha observat en l'anterior punt els àmbits de contingut de polítiques als quals es refereixen els plans estratègics triats per a l'anàlisi són diversos, i depenen de diversos factors, entre d'altres el context socioeconòmic en el que s'impulsen, fet que obliga a que les prioritats puguin ser diferenciades. Així mateix, l'àmbit temàtic en el que es centrin els plans també pot acabar condicionant tant el procés de participació com el d'avaluació, especialment pel que fa els agents qui participin.

Malgrat la majoria de plans tenen un caràcter força integral i engloben temàtiques molt diverses, alguns d'aquests destaquen per l'especial incidència que hi fan en alguns. D'una banda, plans com Paterna o Torrent, no incorporen cap eix sobre polítiques de desenvolupament econòmic; mentre que Vilanova i la Geltrú malgrat englobi diverses temàtiques l'enfocament del procés com els eixos estan especialment centrats en l'economia. D'altra banda, un eix que trobem inclòs en pocs casos del conjunt dels plans estratègics triats és el referent a la governança i/o l'administració; només l'incorporen com a eix específic o amb projectes concrets els plans de Pinto, Montcada i Benalmádena. (Rojas 2018)

- **Col·laboració d'altres institucions.** Pot semblar un aspecte superflu però la col·laboració d'algunes institucions supramunicipals en l'elaboració dels plans estratègics de les ciutats, a banda de suposar un suport econòmic per a l'ajuntament en l'elaboració dels processos, en alguns casos sí que s'observa com condiciona aspectes importants com els continguts i/o el procés.

D'una banda, en diversos plans hi és present la col·laboració de les diputacions provincials. És el cas de tots els plans estratègics de la província de Barcelona (Granollers, Manresa, Mollet del Vallès, Montcada i Reixac, Rubí Vilanova i la Geltrú) ja que com hem vist des de l'any 2006 incorpora dins el seu catàleg de col·laboracions amb els Ajuntaments el suport a l'elaboració de planificació estratègica. Un suport però, que no esdevé especialment condicionador ja que s'adapta a les necessitats, voluntats i realitats de cada municipi. (entrevista personal amb Jordi Boixader).

D'altra banda, sis dels setze plans estratègics analitzats han rebut suport per part de la Unió Europea i es troben dins el marc de l'Estratègia de Desenvolupament Urbà Sostenible Integrat, especialment en aquests desenvolupats al llarg dels darrers anys. És el cas concretament de Rivas Vaciamadrid, Benalmádena, Alcalá de Guadaíra, Burjassot, Paterna i Torrent.

En aquest cas sí que existien diversos requisits a l'hora d'acollir-se a les línies de suport i s'observa la influència en el mateix document de Pla, en dos àmbits molt concrets. En els continguts, on un dels requisits era la incorporació d'un àmbit temàtic de medi ambient. Així com també en el procés i l'estructura duta a terme. Tots ells tenen en compte mecanismes molt similars, pràcticament idèntics en les fases, en els mecanismes de participació i en els mecanismes d'avaluació dels plans.

- **El procés participatiu.** Finalment, un tercer element a tenir en compte és el procés participatiu. Especialment la manera com hagi estat dissenyat, en quins espais i/o fases així com els agents que s'hi hagin tingut en compte, explicaran en part el plantejament de la fase d'avaluació d'impacte.

De les 16 experiències analitzades, totes excepte dues (Rubí i Alahurin de la Torre) detallen en els seus documents de Pla algun tipus de procés participatiu que vagi més enllà dels tècnics municipals i/o els responsables polítics. A la resta, la participació ciutadana s'ha estructurat majoritàriament al voltant de tallers temàtics i sectorials, en la fase de diagnosi i decisió de les línies estratègiques i pla d'acció. Aquests tallers han estat oberts al conjunt de la ciutadania però majoritàriament hi ha assistit representants d'entitats, sindicats, col·lectius d'empresaris...

Cal remarcar també que si bé la majoria de plans estratègics incorporen una perspectiva metropolitana o supramunicipal en la fase de diagnosi o decisió de les línies estratègiques (12 dels 16 casos), només en tres dels casos s'especifica que s'han incorporat agents supramunicipals en el procés de participació, ja sigui creant espais específics o convidant-los a espais ja previstos. És el cas de Burjassot, Granollers i Mollet del Vallès. Aquests dos darrers, creant un espai específic per ajuntaments de l'entorn o l'àrea funcional a més del Consell Comarcal del Vallès Oriental.

### 3.3 El procés d'avaluació dels casos analitzats

Per tal de dur a terme l'anàlisi sobre els processos d'avaluació previstos i/o realitzats pels setze casos seleccionats de planificació estratègica s'ha partit dels diversos criteris teòrics assenyalats en el punt 2.4 d'aquest treball. Del conjunt d'elements que s'hi detallaven destaca la necessitat de preveure l'avaluació al llarg del procés de planificació o d'impacte un cop iniciats els projectes; la importància de realitzar pròpiament l'avaluació



i no només seguiment de l'execució dels projectes; la continuïtat d'espais de participació en la fase d'avaluació; i finalment el fet d'avaluar també l'impacte del propi Pla com a mecanisme de treball i no només el dels projectes previstos.

En aquest mateix sentit, Dente proposa un total de 15 preguntes de verificació o "*llista de control*" per tal de tenir en compte a l'avaluació de la planificació estratègica local. (Dente i Pugliese 2006, 162). En destaquen la necessitat de preveure una avaluació periòdica amb informes de progrés, informes econòmics i d'impacte, així com la importància de preveure indicadors d'avaluació des de l'inici del Pla Estratègic i en el moment de definició de les accions i projectes.

A partir d'aquestes diverses contribucions teòriques l'anàlisi dels processos d'avaluació previstos o realitzats dels casos objecte d'estudi s'ha estructural al voltant de quatre grans preguntes. L'anàlisi s'ha dut a terme a partir de la informació recollida en els propis documents del Pla, i en alguns casos si estan disponibles, en les presentacions de seguiment o avaluació que s'hagin realitzat amb posterioritat.

<b>PREGUNTES D'ANÀLISI DELS PROCESSOS D'AVALUACIÓ DELS PLANS</b>
1) S'ha previst i/o realitzat algun tipus de procés d'avaluació o seguiment?
2) D'haver-se previst o realitzat avaluació amb quins mecanismes? En quines fases? Amb quins indicadors?
3) L'avaluació del Pla ha comptat amb la participació d'entitats i/o ciutadania? De quina manera?
4) S'ha realitzat avaluació sobre l'impacte i utilitat del propi Pla? O només sobre l'impacte dels projectes?

FIGURA 6: Quadre resum de les preguntes d'anàlisi.

### **1) S'ha previst i/o realitzat algun tipus de procés d'avaluació o seguiment?**

Dels setze casos van preveure o han realitzat procés d'avaluació o seguiment del Pla a nou: Manresa, Mollet del Vallès, Montcada i Reixac, Barakaldo, Rivas Vaciamadrid, Alahurín de la Torre, Burjassot, Paterna, Torrent.

D'aquests, en el cas de Manresa en el propi document de Pla no es detalla fase d'avaluació ni seguiment però que existeixen documents posteriors d'anàlisi d'indicadors d'impacte i seguiment de projectes, dels que es desprèn que sí que se'n varen realitzar treballs. Així mateix, a Mollet del Vallès, el document de Pla recull indicadors, i

paràmetres d'avaluació en format de quadre de comandament, però no s'especifica l'avaluació com una de les fases del Pla.

D'altra banda cal destacar també que tots els plans que s'emmarquen dins les estratègies de desenvolupament urbà sostenible integral promogudes per la UE, es preveu fase d'avaluació amb característiques molt similars. És el cas de Rivas Vaciamadrid, Benalmádena, Alcalá de Guadaíra, Burjassot, Paterna i Torrent. S'observa doncs la influència de la institució col·laboradora que entre els requisits i estructura prevista tenia en compte la incorporació d'una fase d'avaluació.

## **2) D'haver-se previst o realitzat avaluació amb quins mecanismes? En quines fases? Amb quins indicadors?**

Del conjunt de casos analitzats que preveuen fase d'avaluació, no tots detallen amb la mateixa profunditat els mecanismes d'avaluació que utilitzaran per tal de conèixer els resultats o l'impacte de les accions i projectes. Aquest fet dificulta conèixer amb més detall i exactitud el tipus d'avaluació prevista.

D'entrada tots els plans que havien previst o han realitzat algun tipus d'avaluació detallen algun tipus de indicador de seguiment, resultat o impacte, excepte Montcada i Reixac que malgrat si que preveu altres mecanismes d'avaluació no especifica com mesurarà el grau de consecució i èxit en els projectes.

D'altra banda, cal destacar que malgrat es prevegin fases d'avaluació no en tots els casos es diferencia de manera acurada el seguiment i avaluació, de manera que en alguns dels plans analitzats malgrat s'especifiqui com a fase d'avaluació no es va gaire més enllà del control i seguiment en l'execució dels projectes. És el cas de Barakaldo que malgrat compta amb un document d'anàlisi del Pla aquest se centra sobretot en el grau d'execució dels projectes.

Els plans estratègics que sí que preveuen algun tipus d'indicador d'impacte d'alguns dels projectes o línies estratègiques són Manresa, Mollet del Vallès, i dels que s'emmarquen en el procés d'EDUSI en destaquen per la seva claredat Rivas Vaciamadrid, Burjassot i Benalmádena. Aquests darrers preveuen per la majoria de les accions indicadors de resultat i/o impacte per cadascun dels anys de desenvolupament del Pla.

### **3) L'avaluació del Pla ha comptat amb la participació d'entitats i/o ciutadania? De quina manera?**

Per tal de respondre aquesta pregunta cal assenyalar d'entrada que s'han considerat com a mecanismes de participació en el seguiment i/o l'avaluació aquells que a banda de tècnics de l'Ajuntament o de les oficines del Pla, i dels mateixos representants polítics incorporin d'alguna manera la presència i punt de vista d'entitats o ciutadania en general.

Tenint en compte aquesta premissa observem com dels nou plans estratègics que comptaven amb la previsió o han realitzat processos d'avaluació, sis han incorporat mecanismes de participació en aquesta fase.

Les formes de participació han estat diverses. D'una banda, en el cas del Pla Estratègic de Manresa van fer recaure la funció de l'avaluació dels plans estratègics en el Consell General ja constituït per a la direcció del procés del que en formaven part representants dels consells territorials, sindicats, associacions de veïns, col·legis professionals i empresaris. Altres plans com el Montcada i Reixac, Rivas Vaciamadrid, Paterna i Torrent preveuen constituir espais específics de seguiment i avaluació del Pla en els que també es preveu incorporar representants d'entats, associacions empresarials...

Destaca el cas de Burjassot que es planteja la realització de l'avaluació des d'un espai específic de seguiment així com celebrant tallers i taules sectorials per a les línies estratègiques.

### **4) S'ha realitzat avaluació sobre l'impacte i utilitat del propi Pla? O només sobre l'impacte dels projectes?**

Finalment el quart aspecte analitzat sobre el procés d'avaluació dels setze plans estratègics objecte d'estudi ha estat la realització o no de l'impacte i la utilitat del propi Pla Estratègic, des de la perspectiva de la governança. Tal com s'assenyalava en l'anàlisi teòric els plans estratègics es conceben en bona part instruments per repensar col·lectivament les ciutats o els territoris, tot buscant la definició d'un model de futur que cohesioni projectes, i que generi sinergies i col·laboracions entre diversos agents presents a la ciutat. Des d'aquesta perspectiva, un dels elements a tenir en compte seria valorar si el Pla ha potenciat o facilitat canvis en les dinàmiques de govern. (Boixader, et al. 2012)

En aquest sentit cal destacar que la majoria dels nous plans estratègics que tenien previst o han realitzat algun tipus de procés d'avaluació incorporava un plantejament en

aquest sentit. Només Montcada i Reixac detalla en la part referida al seguiment del Pla, que aquest es concep com un element que faciliti la gestió estratègica i relacional i que caldrà també executar l'avaluació d'aquesta dimensió. Així estableix que es crearà la unitat de gestió estratègica en l'organigrama de l'Ajuntament per tal de realitzar una avaluació dels projectes del Pla i de l'impacte d'aquest en la governança de la ciutat. (Ajuntament de Montcada i Reixac 2002, 95)

CIUTAT	AVALUACIÓ	INDICADORS	PARTICIPACIÓ	MECANISMES	AVALUACIÓ GOVERNANÇA
Granollers	No				
Manresa	Sí	Sí (document posterior)	Sí	Consell General i Oficina	No
Mollet del Vallès	Sí	Sí			
Montcada i Reixac	Sí	No	Sí	Comissió Coordinadora i Unitat	Sí
Rubí	No				
Vilanova i la Geltrú	No				
Barakaldo	Sí	Sí	No	A nivell tècnic	No
Pinto	No	Sí			
Rivas VaciaMadrid	Sí	Sí	Sí	Comissió Seguiment i Oficina	
Alahurín de la Torre	Sí	Sí	No	A nivell tècnic	
Benalmádena	No	Sí	No	A nivell tècnic	
Alcalá de Guadaira	No				
Coria del Río	No				
Burjassot	Sí	Sí	Sí	Taules i espai general	
Paterna	Sí	Sí	Sí	Comitè seguiment i Oficina	
Torrent	Sí	Sí	Sí	Comitè seguiment i Oficina	

FIGURA 7: Quadre resum dels processos d'avaluació dels casos d'anàlisi.

## **4. EL PLA ESTRATÈGIC DE CerdANYOLA**

### **4.1 El sorgiment del nou Pla Estratègic**

El Ple de l'Ajuntament de Cerdanyola del Vallès del passat 23 de febrer de 2017<sup>6</sup> va aprovar per majoria absoluta la posada en marxa d'un nou Pla Estratègic amb l'objectiu de que *“es defineixi quin ha de ser el futur a mig termini de la ciutat amb el concurs de tots els agents polítics i ciutadans”*.

Un procés de planificació estratègica que no és el primer que s'impulsa a la ciutat ja que existeixen dues experiències similars: el “Projecte de Ciutat de Cerdanyola 21” entre els anys 2002 i 2004; i el segon iniciat l'any 2014 per un Pla Estratègic de Cerdanyola que va quedar paralitzat un cop acabada la fase de diagnosi.

En aquesta ocasió, Cerdanyola del Vallès pretén elaborar un nou Pla Estratègic per a la ciutat amb l'objectiu de que contribueixi a tenir un coneixement més ampli i profund sobre la realitat local; definir el model de futur i reptes de la ciutat a mig termini; enfortir el lideratge municipal fruit del treball conjunt amb els agents de la ciutat; i millorar l'encaix de la ciutat a l'àrea metropolitana de Barcelona i els seus municipis. (Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona 2018 )

En aquest sentit, per a l'elaboració del Pla, realització dels treballs disseny del procés, elaboració de la diagnosi així com el suport en el procés participatiu per a la definició del Pla d'Acció, l'Ajuntament de Cerdanyola del Vallès va decidir fer un encàrrec extern a l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.

### **4.2 Fases previstes**

El projecte elaborat per part de l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona i a partir del qual s'han començat la realització dels treballs comprèn la previsió de cinc fases molt concretes per a la realització de tot el procés: disseny, diagnosi, planificació, implementació i avaluació.

La segona de les fases, la de diagnosi, preveu realitzar-se començant a incorporar la participació de la ciutadania. Així, es preveuen dos grans fases per a la diagnosi: la primera d'elles per a l'elaboració de documents i informes de diagnosi inicial. I una segona en la que es començarien a incorporar els grups de treball sectorials tot facilitant

---

<sup>6</sup> Certificat de l'acord. [http://www.cerdanyola.cat/sites/default/files/fitxers/certificat\\_mocio\\_7.pdf](http://www.cerdanyola.cat/sites/default/files/fitxers/certificat_mocio_7.pdf)

la participació d'altres agents del conjunt de la ciutat així com d'àmbit supramunicipal. Els grups es preveu que tinguin dues sessions cadascuna, en una primera per realitzar un anàlisi de la situació, i la segona per tal de començar a establir horitzons en base a un anàlisi prospectiu.

Malgrat no definida amb detall en el projecte inicial sí que es fa referència a la necessitat d'una fase d'avaluació del Pla en la que s'actualitzin o es redefineixin determinats aspectes del Pla en funció del desenvolupament.

Actualment el procés d'elaboració del Pla es troba, seguint el cronograma previst, dins la fase de diagnosi. Entre finals de 2018 i inicis del 2019 és previst finalitzar els primers informes de diagnosi en base a l'estudi de diversos indicadors i entrevistes personals. S'espera que aquests informes siguin útils, entre d'altres, com a punt de partida per a la realització de les sessions dels diversos grups de treball, previstes al llarg del primer trimestre de 2019.

Segons el cronograma el desenvolupament de la fase de pla d'acció és previst que es realitzi la segona meitat de 2019, a partir del juliol. Cal assenyalar que les eleccions municipals previstes per a finals de maig de 2019 obliguen a allargar el procés ja que dificulten la realització del procés extern d'elaboració del Pla durant els mesos de precampanya, campanya i constitució del nou Ajuntament.

### **4.3 Continguts del Pla**

Des del moment inicial s'ha previst que el Pla Estratègic de Cerdanyola del Vallès s'estructuri al voltant de cinc grans àmbits d'actuació, amb el que s'aconsegueix fer un Pla integral on es tindrien en compte bona part de les àrees de polítiques públiques municipals. Els cinc grans àmbits d'actuació són:

- Territori i sostenibilitat (territori, medi ambient, espai públic, mobilitat).
- Economia i coneixement (Activitat econòmica, polígons industrials, serveis...)
- Sociocultural (Educació, cultura, lleure i esports).
- Inclusió social (benestar, vulnerabilitat, convivència, habitatge, gènere...)
- Governança i participació (administració, comunicació, àrea metropolitana...)

#### 4.4 Proposta de procés d'avaluació

Si bé la fase d'avaluació del Pla Estratègic es preveu realitzar-la al final del procés un cop elaborat el Pla d'acció, cap a finals de 2019 o inicis del 2020, és necessari i interessant començar a apuntar quins són els criteris bàsics que caldria tenir en compte a l'hora d'estructurar-la i organitzar-la.

Val a dir que la proposta és inicial en base als elements previstos en el disseny i projecte de procés de Pla Estratègic, i que tal com es preveu en el propi document un cop elaborada la diagnosi i prèvia a la realització del Pla d'acció, en funció de com hagi funcionat el procés caldrà revisar l'estructura de governança prevista i acabar de definir amb més detall quin és el procés d'avaluació que es realitza.

Cal tenir en compte, tal com s'ha assenyalat anteriorment, que el procés de planificació estratègica coincideix al llarg del 2019 amb la celebració d'unes eleccions municipals. Això, a banda de que alenteix el conjunt del procés, obliga a consensuar el disseny de cadascuna de les fases per tal de garantir la continuïtat del procés de Pla sense que tingui lloc cap gran trencament o canvi en la dinàmica del procés.

De tota manera, en base a l'anàlisi teòric i metodològic de la planificació estratègica, l'anàlisi de diverses experiències de processos d'avaluació de plans estratègics en ciutats de característiques similars a Cerdanyola es proposa que en la fase d'avaluació es tinguin en compte els següents criteris i elements:

- Definició de indicadors operatius de seguiment i impacte tant dels projectes recollits en el Pla com del propi procés de Pla. Caldrà concretar-los un cop definides les grans línies estratègiques i que permetin ser monitoritzats i comparats a escala supramunicipal.
- Realització d'avaluació sobre l'impacte del propi Pla en les dinàmiques de governança de la ciutat.
- Continuïtat d'una unitat tècnica específica que coordini el conjunt del procés i garanteixi la continuïtat dels treballs.
- Continuïtat dels espais de participació, presencial i online, i tant de caràcter global com sectorial per tal de realitzar el seguiment i avaluació dels projectes i conjunt de Pla.
- Incorporació d'agents supramunicipals i de caràcter metropolità en les comissions de seguiment de manera que el procés d'avaluació contribueixi també a una millora de l'encaix de la ciutat en la realitat metropolitana.

- Realització d'accions de rendiment de comptes tant de caràcter global com del conjunt del Pla mitjançant l'edició de publicacions i elements comunicatius així com la celebració de jornades i sessions presencials.

Es proposa la concreció d'aquests criteris per al procés d'avaluació en el següent quadre de síntesi amb l'estructuració dels espais i les seves funcions principals.

<b>ESPAI O AGENT</b>	<b>FUNCIÓ</b>
Comissió ciutadana de seguiment	Màxim espai de seguiment i avaluació del Pla. Seguiment dels treballs d'avaluació del conjunt d'agents. Debat i validació dels informes d'avaluació. Proposta, si s'escau, de redefinició de projectes, línies d'actuació o prioritats. Avaluació de les dinàmiques de governança.
Direcció Tècnica de Planificació Estratègica	Coordinació i assistència tècnica del conjunt del procés i agents que hi participen. Organització de les sessions, reunions, tallers... previstos per l'avaluació. Elaboració d'informes de síntesi d'avaluació de resultats i impacte, de publicacions i altres elements de comunicació.
Observatori de ciutat	Monitorització dels indicadors de seguiment i impacte dels projectes amb perspectiva municipal i supramunicipal. Elaboració d'informes per a la Direcció Tècnica, grups de treball i Comissió.
Grups de treball	Debat sectorial del seguiment i avaluació de les diverses línies d'actuació en base als informes d'indicadors elaborats. Proposta de realització jornades sectorials obertes, així com, si s'escau, de redefinició de prioritats.
Espais i mecanismes d'avaluació oberts al conjunt de la ciutadania	Participació en jornades sectorials i globals de rendiment de comptes, avaluació i seguiment. Participació on-line en espais de debat per a l'avaluació del Pla a través del web específic.

FIGURA 8: Quadre síntesi proposta mecanismes d'avaluació.



## 5. CONCLUSIONS

La planificació local estratègica ha estat al llarg dels darrers anys un instrument emprat per un gruix important de ciutats grans i mitjanes per repensar-se, establir els seus horitzons i model de futur així com per preveure els camins (les estratègies, els projectes, les mesures...) per tal d'arribar-hi.

Uns instruments que sorgeixen també des de la necessitat de donar resposta a una realitat cada vegada més complexa. Així, al llarg dels anys els plans estratègics han tendit a canviar el seu enfocament. Han deixat de ser concebuts com a llistat de projectes a desenvolupar, i s'entenen avui com a processos de replantejament també de les dinàmiques de governança. S'aprofita així com una oportunitat per consensuar un model de ciutat determinat entre el conjunt d'agents, generar entre ells la cohesió al voltant d'un mateix objectiu i les vies de col·laboració necessària per arribar-hi.

Tanmateix fruit de l'anàlisi teòric i estudi de diverses experiències de plans estratègics es fa necessari remarcar determinats aspectes:

- La creixent complexitat del conjunt de les ciutats es concreta entre d'altres característiques en una creixent tendència a que quedin desdibuixades les fronteres administratives municipals. La realitat les sobrepassa i requereix que problemàtiques, fenòmens o necessitats que s'expliquen i s'originen amb un caràcter supramunicipal tinguin una resposta més territorial i metropolitana. En aquest sentit, són diversos els plans estratègics en els que s'incorpora un enfocament metropolità i territorial. Però, tal com es desprèn de l'anàlisi no sempre acaba concretant-se en mecanismes de participació d'agents supramunicipals; fet que dificulta la cohesió dels models de futur i estratègies locals amb les dels municipis veïns així com del conjunt de l'àrea funcional o metropolitana.
- Els plans estratègics suposen una oportunitat per a l'aposta per models de governança més relacionals que de gestió en base a competències. Un element que planteja també les seves limitacions. El model de gestió local imperant segmentat per àrees tècniques, pot acabar dificultant una lògica de treball per projectes integrals, i de govern de ciutat i no només de gestió. Es fa necessari doncs, no només donar importància als processos de participació externs si no també situar com a prioritat el procés de diàleg i de coordinació interna per tal que els plans siguin també una oportunitat per al canvi del model de gestió.

- Els processos de planificació estratègica poden esdevenir en si mateixos projectes i processos complexes en els que es plantegin diverses limitacions. D'una banda perquè sovint les urgències i problemàtiques concretes del dia a dia poden dificultar tenir una visió amb perspectiva i a llarg termini, tant en el si de l'administració com entre els agents que hi participen. I en segon lloc per la durada del propi procés. El fet que es plantegi decidir el model de futur a mig i llarg termini planteja la necessitat d'acord i consens social i polític que permetin superar i resistir possibles canvis de les persones de referència o dels colors polítics que formin el govern municipal.
- L'avaluació continuada i d'impacte dels plans estratègics esdevé un factor clau per mesurar els resultats i canvis assolits amb el Pla així com per al reconeixement col·lectiu de la utilitat de l'experiència i del procés. Si no s'avalua, no se li dona continuïtat ni visibilitat, es facilita que sorgeixin les percepcions que el Pla ni era necessari ni ha estat útil. Tal com es desprèn de l'anàlisi de les diverses experiències, sovint la fase d'avaluació ha estat oblidada en molts processos de planificació estratègica. No es preveu en el disseny dels processos, ni s'estableixen els mecanismes ni indicadors que la facin possible. Així, en aquells casos on es duu a terme es concep més com una fase de seguiment del grau d'execució dels projectes que no pas com una avaluació del seu impacte. Aquesta permetria anar més enllà dels resultats i valorar si les accions previstes i realitzades han tingut l'efecte esperat.
- Així mateix, si el Pla neix com quelcom més que un document on es llisten els projectes, i es concep com un instrument per a la millora del govern de la ciutat, per aprofundir en el treball col·lectiu amb un mateix projecte de ciutat, caldria que l'avaluació també s'orientés en aquesta direcció. Pràcticament la totalitat de les experiències analitzades que realitzen processos d'avaluació s'han centrat únicament en els projectes i accions recollides, deixant al marge els propis objectius del procés de planificació.

Cerdanyola del Vallès ha viscut al llarg de les darreres dècades dues experiències de processos de planificació estratègica, el 2002 i el 2014; aquesta segona fallida. El nou Pla Estratègic de Cerdanyola iniciat l'any 2018 planteja l'oportunitat de, col·lectivament, reflexionar i pensar de nou els models i horitzons de la ciutat. Amb aquest treball, aportant elements d'anàlisi i criteris sobre els processos d'avaluació s'espera poder contribuir a que sigui un procés viu i amb continuïtat.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Ajuntament de Burjassot . *Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado* . 2014 . <http://auna.burjassot.org/wp-content/uploads/2017/11/dusi-auna-burjassot-2020-web.pdf> (últim accés: 16 / Novembre / 2018 ) .
- Ajuntament de Granollers. *II Pla Estratègic de Granollers. La ciutat que volem. Document propositiu sobre el model de ciutat* . 2010. [http://www.granollers.cat/sites/default/files/pagina/2016/03/pla\\_estrategic\\_2010\\_c.pdf](http://www.granollers.cat/sites/default/files/pagina/2016/03/pla_estrategic_2010_c.pdf) (últim accés: 18 / Octubre / 2018 ) .
- Ajuntament de Manresa. *Pla Estratègic de Manresa*. 2006. <http://pem.ajmanresa.cat/fitxers//4.pdf> (últim accés: 28 / Octubre / 2018).
- Ajuntament de Manresa. *Seguiment Pla Estratègic 2015*. 2010. <http://pem.ajmanresa.cat/fitxers//64.pdf> (últim accés: 14 / Novembre / 2018).
- Ajuntament de Mollet del Vallès. *Pla Estratègic Mollet del Vallès. 2025*. 2009. [https://www.diba.cat/en/web/plansestrategics/plans/plamuni\\_mollet](https://www.diba.cat/en/web/plansestrategics/plans/plamuni_mollet) (últim accés: 13 / Novembre / 2018).
- Ajuntament de Montcada i Reixac. *Pla Estratègic de Montcada i Reixac. La ciutat del demà*. 2002. [https://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a4ee272e-fb14-4f40-86e2-bfa1830304ad&groupId=175591](https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=a4ee272e-fb14-4f40-86e2-bfa1830304ad&groupId=175591) (últim accés: 10 / Novembre / 2018).
- Ajuntament de Paterna . *Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado de Paterna 2014 - 2020* . 2014 . <http://actua.paterna.es/media/estrategia-actua.pdf> (últim accés: 16 / Novembre / 2018 ) .
- Ajuntament de Rubí . *Conclusiones de les sessions de treball per a la definició i validació de les línies estratègiques pel desenvolupament econòmic i social de Rubí* . 2008. [https://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f3b7541b-39ac-47c7-ab5a-2d2234a40231&groupId=175591](https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=f3b7541b-39ac-47c7-ab5a-2d2234a40231&groupId=175591) (últim accés: 18 / Novembre / 2018).
- Ajuntament de Torrent . *Estrategia de Desarrollo Sostenible e Integrada de Torrent 2015 - 2025* . 2015 . [https://www.torrent.es/torrentPublic/docroot/repositorio/Ajuntament/EDUSI/Docs\\_EDUSI/EDUSI\\_Inicial.pdf](https://www.torrent.es/torrentPublic/docroot/repositorio/Ajuntament/EDUSI/Docs_EDUSI/EDUSI_Inicial.pdf) (últim accés: 16 / Novembre / 2018 ) .

Ajuntament de Vilanova i la Geltrú . *Pla Estratègic d'Activitat Econòmica. Vilanova i la Geltrú 2016 - 2025* . 2016 . <http://www.vng2025.cat/wp-content/uploads/02-%C2%B7-Eixos-1-i-2-%C2%B7-%C3%80mbits-%C2%B7-Directrius-%C2%B7-Actuacions.pdf> (últim accés: 13 / Novembre / 2018 ) .

Ayuntamiento de Alahurín de la Torre. *II Plan Estratégico*. 2015.  
<https://planestrategico.alhaurindelatorre.es/> (últim accés: 15 / Novembre / 2018).

Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra . *Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado* . 2014 . <http://www.ciudadalcala.org/ayuntamiento/servicios-municipales/alcala-2020> (últim accés: 15 / Novembre / 2018 ) .

Ayuntamiento de Benámadena . *Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado* . 2017 .  
<http://www.benalmadena.es/docs/estrategia2025/benalmadena-estrategia-2025-documento-final3.pdf> (últim accés: 15 / Novembre / 2018 ) .

Ayuntamiento de Coria del Río . *Plan Estratégico Coria +20* . 2016 . <http://www.ayto-coriadelrio.es/es/ciudadania/plan-estrategico-coria20/> (últim accés: 16 / Novembre / 2018 ) .

Ayuntamiento de Pinto . *Plan Estratégico de Desarrollo Urbano Sostenible* . 2016.  
<http://www.ayto-pinto.es/documents/20912/1ed6dd00-ce48-44eb-8272-0852710d18e7> (últim accés: 15 / Novembre / 2018).

Ayuntamiento de Rivas VaciaMadrid . *Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado en Rivas VaciaMadrid* . 2015 . <https://feder.rivasciudad.es/wp-content/uploads/2017/06/EDUSI-Rivas-Vaciamadrid.pdf> (últim accés: 15 / Novembre / 2018 ) .

Barakaldoko Udal Gorena . *Análisis del 1r Plan de Acción Local* . 2016 .  
[https://www.barakaldo.org/portal/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0ab512cb-3d27-4355-8be8-7262193aeb3&groupId=36219](https://www.barakaldo.org/portal/c/document_library/get_file?uuid=0ab512cb-3d27-4355-8be8-7262193aeb3&groupId=36219) (últim accés: 14 / Novembre / 2018 ) .

BARAKALDOKO UDAL GORENA. *I Plan de Acción Local. Agenda 21* . 2009.  
[https://www.barakaldo.org/portal/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6427f470-446d-478e-9c77-ffb679118dc6&groupId=36219](https://www.barakaldo.org/portal/c/document_library/get_file?uuid=6427f470-446d-478e-9c77-ffb679118dc6&groupId=36219) (últim accés: 14 / Novembre / 2018).

Blasco, Jaume. *Guia pràctica 1 - Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació*. Barcelona : Ivàlua. Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques , 2009.

Boixader, J, M Xalabarder, V Casanovas, F Quintana, i F. Solà. *Els projectes estratègics*. Diputació de Barcelona, 2012.

Boixader, Jordi. «Estratègies territorials i desenvolupament local.» *Conferència a jornades "Repensar la planificació estratègica local"* . Barcelona, 7 de novembre de 2018.

Brugué, Quim, Àlvar Garola, Francesc Muñoz, Andreu Ulied, Frederic Ximeno, i Maria Xalabarder. *Quines estratègies per a quins reptes? 25 criteris per al disseny d'estratègies en el desenvolupament local*. Barcelona : Diputació de Barcelona , 2014.

Brugué, Quim, i Ramon Canal. *La gestió pública davant la planificació estratègica*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2012.

COLETE, Marcelino. «La evaluación de un Plan Estratégico: el caso de Alcalá de Guadaíra.» En *Planificación estratégica urbana y territorial: elementos básicos para su aplicación en la administración local.*, de R. MERINERO, 105-118. Junta de Andalucía, 2010.

Cruz, Helena. *Més enllà dels plans estratègics: vers una planificació del territori participativa del govern de la ciutat*. . Diputació de Barcelona , 2013.

D'Aleph. *La Participació ciutadana en pla planificació estratègica territorial*. Barcelona : Diputació de Barcelona, 2012.

Dente, B, i T.R i Roso, E Pugliese. «Attuazione, monitoraggio e valutazione del piano strategico.» A *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, de E. Di Filippo i R. Rennie A. Tanese, 152-173. Roma: Rublettino, 2006.

Departament de Política Territorial Generalitat de Catalunya . *Pla Territorial de les Comarques Centrals* . Generalitat de Catalunya , 2008.

Ganau, J, i J. Mallarach. *La planificació estratègica territorial a Catalunya, quinze anys d'evolució. Panorama 7 territoris*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2003.

GARCÍA, Maria del Carmen. SALMÓN, Fátima. «Construir los cimientos de la gobernanza: la estructura institucional en los procesos de planificación

estratègica.» A *Planificación estratégica urbana y territorial: elementos básicos para su aplicación en la administración local*, de R. MERINERO, 77-84. Junta de Andalucía, 2010.

Gonzalez, Moneyba. « La planificación estratégica de “nueva generación” ¿Como evaluar su impacto como instrumento de gobernanza territorial? » *Geopolítica(s)*. Vol.3 núm. 2 , 2012: 271-291.

Institut d'Estadística de Catalunya. *Idescat*. sense data. <http://idescat.cat> (últim accés: 14 / Novembre / 2018).

Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona . «La Planificació Estratègica de Cerdanyola del Vallès: disseny, diagnosi i seguiment . » Cerdanyola del Vallès, 2018 .

Instituto Nacional de Estadística. *INE*. sense data. <http://ine.es> (últim accés: 14 / Novembre / 2018).

Ludevid, Jordi, Josep Maria Carrera, Joan Maluquer, Miquel Martí, Montserrat Mercadé, i Joaquim Sabaté. *Bases per una estratègia territorial de les comarques centrals* . Barcelona : Diputació de Barcelona , 2003.

Martín, Antonio. «Planificación estratégica urbana: un instrumento de gobernanza local para las ciudades y territorios. Capitulo 1 a (..) . » A *Planificación estratégica territorial. Estudios Metodológicos.*, de Antonio Martín, 13-21. Junta de Andalucía, 2010.

Merinero, R. ESTUDILLO, Laura. «Metodología básica para elaborar un plan estratégico territorial.» En *Planificación estratégica urbana y territorial: elementos básicos para su aplicación en la administración local*, de R Merinero, 29-61. Junta de Andalucía, 2010.

Ministerio de Fomento. *Atlas Estadístico de las Áreas Urbanas*. . sense data. [https://www.fomento.gob.es/recursos\\_mfom/comodin/recursos/listado\\_areas\\_urbanas\\_por\\_municipios\\_2018.pdf](https://www.fomento.gob.es/recursos_mfom/comodin/recursos/listado_areas_urbanas_por_municipios_2018.pdf) (últim accés: 14 / Novembre / 2018).

Navarro, C. «Participación y planificación estratégica territorial.» En *Planificación estratégica territorial. Estudios Metodológicos*, de Antonio MARTÍN, 23-47. Junta de Andalucía, 2010.

Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic . *Guia bàsica de la planificació estratègica territorial* . Barcelona : Diputació de Barcelona , 2010.

Pascual, Jose M. *L'estratègia territorial com a inici de la governança democràtica. Els plans estratègics de segona generació.* . Diputació de Barcelona, 2007.

Rojas, Marc. *Municipis metropolitans i planificació estratègica. Anàlisi preedent del Pla Estratègic de Cerdanyola del Vallès.* . IERMB, 2018.