

**ELABORACIÓ D'UNA PROPOSTA
QUE CONCRETI UN INSTRUMENT DE
CAPTACIÓ D'INVERSIONS I TALENT EN
EL MARC DEL GRUP DE TREBALL
D'ATRACCIÓ DE RECURSOS DE L'ÀREA
METROPOLITANA DE CAMP DE
TARRAGONA**

*DOC 2. Anàlisi d'entitats de planificació
estratègica metropolitana a Espanya*



Abril 2025
Liz Monfort



1. INTRODUCCIÓ	4
1.1. Objectius de l'estudi.....	5
1.2. Metodologia i fonts d'informació.....	5
1.3. Context de la planificació estratègica metropolitana a Espanya	6
2. MARC CONCEPTUAL	9
2.1. Definició d'entitats de planificació estratègica metropolitana	9
2.2. Tipologies i models de governança	10
2.3. Funcions i àmbits d'actuació	11
2.4. Evolució i tendències actuals: de la ciutat a la metròpoli	13
3. MODELS CONSOLIDATS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA METROPOLITANA.....	16
3.1. PEMB - Pla Estratègic Metropolità de Barcelona	17
3.2. Bilbao Metropoli 30	18
3.3. Ebrópolis (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su entorno).....	20
3.4. Fundación CIEDES (Màlaga).....	22
4. MODELS EMERGENTS I INICIATIVES AMB PROJECCIÓ METROPOLITANA.....	25
4.1. Model de Planificació Estratègica Metropolitana de Sevilla	26
4.2. Agenda Urbana de Santiago de Compostela	27
5. ANÀLISI COMPARATIVA.....	29
5.1. Forma jurídica i estructura organitzativa	29
5.2. Model de governança i participació.....	30
5.3. Finançament.....	32
5.4. Àmbits d'actuació i competències	33
5.5. Relació amb les administracions públiques.....	35
5.6. Participació del sector privat	36
5.7. Dimensió metropolitana: de la teoria a la pràctica	37
5.8. ANÀLISI COMPARATIVA DE LES ENTITATS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA METROPOLITANA.....	40
6. FACTORS D'ÈXIT I BONES PRÀCTIQUES	41
6.1. Elements clau per a l'efectivitat de les entitats de planificació estratègica	41
6.2. Obstacles i reptes comuns.....	42
6.3. Tendències i innovacions en la planificació estratègica metropolitana	43
7. RECOMANACIONS	45
8. ANNEX 1: FITXES ENTITATS CONSOLIDADES	47

1. INTRODUCCIÓ

El present informe ha focalitzat el seu treball en la cerca d'instruments de planificació estratègica amb visió metropolitana i no l'hem de confondre amb una anàlisi de models d'àrees metropolitanes i els seus models de governança.

La cerca realitzada ha revelat una realitat complexa i fragmentada en el panorama de la planificació estratègica metropolitana a Espanya. Davant l'absència generalitzada d'estructures metropolitanes formalment constituïdes (amb l'excepció singular de Barcelona i el cas de València amb enfoc molt verticalitzats), han sorgit aproximacions diverses i adaptatives per abordar els reptes que transcendeixen els límits municipals, des d'associacions o fundacions fins a iniciatives de coordinació més informals o sectorials. Aquesta diversitat reflecteix tant l'adaptació a contextos institucionals i territorials específics com la cerca de fórmules operatives en un marc legal que no facilita la consolidació d'estructures metropolitanes.

Un fenomen rellevant en els darrers anys ha estat el desenvolupament de plans estratègics vinculats a Àrees Funcionals Urbanes, avui com a requisits per la cerca de fons europeus (FEDER, NextGeneration, etc.) que demanen visions supramunicipals. Aquestes delimitacions funcionals, basades en criteris operatius o d'oportunitat, no sempre coincideixen amb les àrees metropolitanes en sentit estricte, generant en ocasions solapaments o desajustos entre la planificació estratègica i la realitat metropolitana subjacent. Aquest desafiament s'observa especialment en territoris on coexisteixen diferents delimitacions funcionals segons l'àmbit sectorial o l'administració de referència.

Tot i la cerca exhaustiva, finalment només ens centrem en l'anàlisi de quatre entitats que són les que realment operen amb visió metropolitana a Espanya i estan formalitzades amb un instrument jurídic propi, doncs l'habitual són processos de planificació estratègica amb visió de ciutat o provincial impulsats des d'estructures locals internes o mitjançant la contractació externa d'empreses expertes.

L'informe ha identificat, també, alguns territoris que es troben en les fases inicials d'articulació metropolitana, des de processos col·laboratius incipients entre municipis veïns fins a l'evolució d'instruments de planificació inicialment urbans cap a enfocaments més metropolitans. Aquestes dinàmiques emergents, observables en casos com la Gran Sevilla, València o Santiago, mostren vies evolutives diferents cap a una planificació estratègica metropolitana més consolidada, i poden ser d'interès com a referents per a territoris, com Tarragona, que es troben en fases similars del procés de construcció metropolitana.

1.1. Objectius de l'estudi

El present informe té com a objectiu principal analitzar les principals entitats i models de planificació estratègica metropolitana existents a Espanya, amb la finalitat de proporcionar referències útils i aprenentatges aplicables a l'Àrea Metropolitana de Tarragona.

En un context de creixent complexitat territorial i interdependència entre municipis que conformen realitats metropolitanes funcionals, la planificació estratègica esdevé una eina fonamental per abordar reptes que transcendeixen els límits administratius municipals i requereixen visions i accions coordinades.

Aquest estudi persegueix específicament:

- Identificar i caracteritzar els instruments de planificació estratègica de que es doten les àrees metropolitanes a Espanya.
- Analitzar els seus models de governança, estructura organitzativa i mecanismes de participació.
- Examinar les seves relacions amb les administracions públiques i el sector privat.
- Identificar factors d'èxit, bones pràctiques i reptes comuns.
- Proposar recomanacions per al desenvolupament d'una entitat de planificació estratègica metropolitana a Tarragona.

L'anàlisi s'ha centrat, principalment, en els models consolidats amb llarga trajectòria tot i que també referencia iniciatives emergents que, tot i la seva menor formalització o trajectòria més recent, aporten altres visions sobre les diferents vies de desenvolupament de la planificació estratègica metropolitana.

1.2. Metodologia i fonts d'informació

Per a l'elaboració d'aquest estudi s'ha treballat una metodologia basada en:

- ▶ **Identificació i selecció de casos:** S'ha realitzat un mapatge inicial de les principals entitats i iniciatives de planificació estratègica amb component metropolità a Espanya, seleccionant finalment els casos més representatius i que ofereixen major potencial d'aprenentatge.
- ▶ **Anàlisi documental:** S'ha recopilat i analitzat informació procedent de:
 - Documents estratègics, memòries i publicacions de les pròpies entitats.
 - Estatuts i marcs normatius.
 - Estudis acadèmics i informes específics.
 - Webs corporatives i materials de comunicació.

- ▶ **Estructura d'anàlisi estandarditzada:** Per facilitar la comparació entre casos, s'ha desenvolupat una estructura d'anàlisi comuna que contempla:
 - Dades bàsiques de l'entitat
 - Naturalesa jurídica i governança
 - Finançament
 - Objectius i funcions
 - Participació i implicació d'agents
 - Relació amb l'administració pública
 - Planificació estratègica
 - Projectes i resultats
 - Comunicació i projecció
 - Valoració qualitativa

- ▶ **Enfocament comparatiu:** L'anàlisi individual de cada cas s'ha complementat amb una perspectiva comparativa que identifica patrons, singularitats i aprenentatges transversals.

- ▶ **Limitacions metodològiques:** Cal destacar que l'estudi s'ha basat principalment en fonts secundàries i informació pública disponible, sense entrevistes directes amb responsables de les entitats analitzades, el que pot limitar la profunditat d'alguns aspectes analitzats, especialment els relacionats amb dinàmiques internes i processos de presa de decisions.

1.3. Context de la planificació estratègica metropolitana a Espanya

La planificació estratègica metropolitana a Espanya s'ha desenvolupat en un context caracteritzat per diverses tendències i condicionants que han configurat la seva evolució:

Marc institucional metropolità fragmentat

A diferència d'altres països europeus, Espanya no disposa d'un marc institucional homogeni per a les àrees metropolitanes. Són les Comunitats Autònomes que tenen la capacitat decisòria d'autoritzar o no la formalització administrativa d'una àrea metropolitana. L'única àrea metropolitana formalment constituïda com a administració local per abordar diversos aspectes del territori que abasta i no només àmbits verticals com el transport o els residus (València) és la de Barcelona (Àrea Metropolitana de Barcelona, AMB). Aquesta realitat fa fet que en la majoria de les àrees metropolitanes, geogràficament establertes, siguin els municipis més grans qui desenvolupen els seus plans estratègics des d'unitats o departaments interns i en alguns casos, com el que es presenten en aquest informe, es dotin d'instruments amb forma jurídica pròpia.

Evolució de la planificació estratègica urbana

El concepte de planificació estratègica va estar lligat exclusivament a l'àmbit empresarial fins a principis dels anys 80 del segle XX, quan San Francisco elabora el seu primer pla estratègic. Aquesta aplicació al fenomen urbà va resultar nova perquè contemplava la ciutat com un sistema amb complexes relacions internes i externes (Mariona Tomàs, 2020). A Espanya, Barcelona va ser la ciutat pionera posant en marxa el primer Pla Estratègic al 1987. A partir d'aquesta iniciativa es va produir una primera generació de plans estratègics, sent els exponents més significatius Bilbao Metropolità (1992), Màlaga (1992), València (1995) o Saragossa (1994-98).

Transició cap a nous paradigmes

En les últimes dècades s'ha produït una evolució dels models de planificació estratègica més tradicionals i enfocats al desenvolupament econòmic i social cap a altres enfocaments integrats que incorporen conceptes com la governança multinivell, la innovació orientada a missions, la sostenibilitat de manera transversal, la participació ampliada i les orientacions polítiques d'organismes supranacionals.

Diversitat de models jurídics i organitzatius

La manca d'un marc normatiu específic ha propiciat l'aparició de diverses fórmules jurídiques i organitzatives (associacions, fundacions, consorcis, oficines municipals, etc.), adaptades a les particularitats de cada territori i, especialment, a la major o menor dependència de les administracions públiques impulsores.

Impacte de les Agendes Urbanes

En els darrers anys, l'aprovació de l'Agenda Urbana Espanyola, en consonància amb l'Agenda 2030 i la Nova Agenda Urbana de Nacions Unides, ha impulsat noves aproximacions a la planificació urbana i territorial que, en alguns casos, incorporen progressivament la dimensió metropolitana. Orientacions que, si més no, requereixen d'integrar diferents entorns municipals en les ja conegudes Àrees Urbanes Funcionals per accedir a alguns fons europeus.

Desequilibri territorial i diversitat d'escales

El panorama espanyol mostra un notable desequilibri entre algunes àrees metropolitanes amb estructures de planificació estratègica metropolitana consolidades (Barcelona, Bilbao, Saragossa, Màlaga) i altres territoris on la planificació metropolitana estratègica és més incipient o fragmentada (Sevilla, Santiago de Compostela...).

En aquest context complex i canviant, les entitats i iniciatives analitzades en aquest informe representen respostes als reptes de la planificació i coordinació metropolitana que, tot i les seves particularitats, mostren patrons comuns bastant definits. D'una banda, els models consolidats tendeixen a estructurar-se majoritàriament com Associacions sense ànim de lucre amb participació público-privada. D'altra banda, trobem iniciatives emergents que

solen desenvolupar-se sota el lideratge de l'Ajuntament principal, sense entitat jurídica pròpia.

2. MARC CONCEPTUAL

2.1. Definició d'entitats de planificació estratègica metropolitana

Les entitats de planificació estratègica metropolitana poden definir-se com a organismes o estructures, amb diversos graus de formalització jurídica i institucional, dedicades a desenvolupar, impulsar i coordinar processos de reflexió, planificació i acció estratègica en àmbits territorials que transcendeixen els límits municipals i configuren realitats metropolitanes funcionals. Aquestes entitats es caracteritzen per:

- ▶ **Dimensió supramunicipal:** Aborden un territori que comprèn diversos municipis vinculats per relacions funcionals intenses (mobilitat, activitat econòmica, residus, serveis, etc.), configurant un espai metropolità més o menys definit.
- ▶ **Vocació estratègica:** Més enllà de la planificació operativa o sectorial, s'orienten a la definició de visions a mitjà i llarg termini (mínim 10 anys), la identificació de reptes compartits i l'articulació d'estratègies i projectes transformadors que projectin el territori augmentant la qualitat de vida de la ciutadania.
- ▶ **Aproximació integral:** Tendeixen a abordar de manera interconnectada diferents dimensions del desenvolupament territorial (econòmica, social, ambiental, urbana, etc.), superant enfocaments estrictament sectorials.
- ▶ **Caràcter participatiu:** Incorporen, amb diferents graus i models, una àmplia participació d'actors diversos (públics, privats, socials, acadèmics i la pròpia ciutadania), configurant-se com a espais de diàleg i construcció de consensos.
- ▶ **Complementarietat amb les administracions:** No substitueixen sinó que complementen les administracions existents, facilitant la coordinació i la integració d'actuacions des d'una visió compartida.
- ▶ **Independència institucional :** Tot i rebre finançament públic mantenen un caràcter independent que els permet actuar com a espais neutrals per a la generació de consensos que transcendeixen els cicles polítics i les rivalitats partidistes. Aquesta independència, garantia de la pròpia personalitat jurídica i la participació àmplia de diversos actors, és clau per abordar reptes a llarg termini i construir visions compartides més completes de les conjuntures polítiques.

2.2. Tipologies i models de governança

De la cerca realitzada es detecta que les entitats de planificació estratègica metropolitana s'organitzen en diferents tipologies segons els seus models de governança i configuració institucional:

Segons la seva naturalesa jurídica:

- **Associacions sense ànim de lucre:** Model freqüent que permet un inici ràpid, d'evolució progressiva, una estructura flexible i la incorporació tant d'entitats públiques com privades (exemple: PEMB Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Bilbao Metropoli 30, Ebrópolis).
- **Fundacions:** Ofereixen major estabilitat patrimonial i un marc de governança definit per patrons (exemple: Fundación CIEDES a Màlaga). No els hi aplica el mateix concepte de base social que a les associacions.
- **Consortis:** Entitats de dret públic amb participació de diverses administracions, adequades per a la gestió compartida de competències (menys freqüents en planificació estratègica).
- **Oficines o àrees municipals:** Estructures, majoritàriament, integrades en l'administració municipal però que poc a poc van ampliant l'abast del seu treball cap enforç de caràcter metropolità, generalment a través de la cooperació voluntària.
- **Xarxes de cooperació:** Estructures poc formalitzades basades en la coordinació voluntària entre diferents actors locals i metropolitans (exemple: model de Sevilla).

Segons l'equilibri públic-privat:

- **Models de lideratge públic:** L'impuls i direcció correspon principalment a les administracions públiques, amb participació complementària d'actors privats i socials. Risc de discontinuïtat si hi ha molta dependència financera de l'administració pública (Associació Pla Estratègic de la ciutat de Burgos que es va liquidar després de 20 anys). És rellevant destacar si el lideratge públic està exercit per una sola administració, per exemple l'Ajuntament de la ciutat o està compartit en diverses administracions.
- **Models de col·laboració equilibrada:** Partenariats públic-privats amb un equilibri entre ambdós sectors tant en la governança com en el finançament. Busquen la màxima independència financera i poden estar presidits pel sector públic o privat.
- **Models d'impuls empresarial:** Iniciatives on el sector privat té un pes predominant, amb suport i col·laboració del sector públic.

Segons el model de presa de decisions:

- **Models jeràrquics:** Estructures amb clars nivells de decisió i autoritat. Pocs socis amb dret i vot.
- **Models de consens:** Basats en l'acord entre les parts integrants, generalment amb mecanismes formals de deliberació i votació.
- **Models de governança en xarxa:** Sistemes més flexibles i adaptatius, amb lideratges distribuïts i geometria variable segons els àmbits d'actuació.

Segons la relació amb les estructures metropolitanes administratives:

- **Entitats vinculades a administracions metropolitanes:** Complementen estructures metropolitanes administratives existents (exemple: PEMB en relació amb l'AMB).
- **Entitats substitutives:** En absència d'estructures metropolitanes formals, assumeixen parcialment funcions de planificació estratègica metropolitana (Bilbao Metropoli30, Ebrópolis).
- **Entitats precursoras:** Preparen el terreny per a possibles estructures metropolitanes futures a través de la creació de visions compartides (Sevilla)

Aquesta diversitat de models reflecteix tant la varietat de contextos territorials i institucionals com les diferents aproximacions a la planificació estratègica metropolitana, sense que existeixi un model únic o òptim aplicable a totes les situacions.

2.3. Funcions i àmbits d'actuació

Les entitats de planificació estratègica metropolitana desenvolupen diverses funcions i operen en àmbits d'actuació que, tot i variar segons cada cas, solen incloure:

Funcions principals:

- **Planificació estratègica:** Reflexió estratègica del territori a mig i llarg plaç. Elaboració de plans estratègics, desenvolupament i avaluació de la seva implementació.
- **Construcció de consens:** Generació d'espais de diàleg, concertació i construcció de visions compartides entre actors diversos per al progrés i benestar del territori, les empreses i les persones.

- ▶ **Coordinació interinstitucional:** Facilitació de la cooperació entre administracions i entitats que operen en l'àmbit metropolità.
- ▶ **Impuls de projectes estratègics:** Identificació, promoció i, en alguns casos, implementació de projectes transformadors d'àmbit metropolità.
- ▶ **Prospectiva i generació de coneixement:** Desenvolupament d'estudis, indicadors i observatoris sobre la realitat metropolitana.
- ▶ **Avaluació i seguiment:** Monitorització de l'evolució metropolitana i de l'impacte de les estratègies i projectes implementats.
- ▶ **Comunicació i projecció:** Difusió de la visió metropolitana, la cultura de la participació i la promoció externa del territori.

Àmbits temàtics d'actuació:

Els àmbits en què intervenen aquestes entitats han evolucionat amb el temps (inicialment més centrats en desenvolupament econòmic i social) i varien segons les prioritats de cada territori, però habitualment inclouen:

- ▶ **Desenvolupament econòmic i competitivitat:** Estratègies per impulsar l'activitat econòmica, atracció d'empreses, la innovació i l'ocupació a escala metropolitana.
- ▶ **Mobilitat i connectivitat:** Planificació i coordinació de sistemes de transport i mobilitat supramunicipal.
- ▶ **Sostenibilitat i medi ambient:** Estratègies per a la transició ecològica, l'adaptació al canvi climàtic i la gestió de recursos naturals compartits o la gestió de residus.
- ▶ **Innovació i digitalització:** Estratègies per impulsar la transformació digital i la innovació en diferents àmbits de la realitat metropolitana.
- ▶ **Cohesió social i territorial:** Polítiques per reduir desigualtats i garantir l'equitat en l'accés a serveis i oportunitats en el conjunt metropolità.
- ▶ **Habitatge i regeneració urbana:** Estratègies coordinades per abordar els reptes residencials i la transformació dels teixits urbans.
- ▶ **Cultura i identitat metropolitana:** Projectes orientats a construir un sentit de pertinença i identitat comuna a escala metropolitana.

La combinació específica de funcions i àmbits d'actuació en cada entitat reflecteix tant les prioritats i necessitats de cada territori com el marc

competencial en què opera, adaptant-se a les possibilitats reals d'intervenció en cada context.

2.4. Evolució i tendències actuals: de la ciutat a la metròpoli

La planificació estratègica metropolitana ha experimentat una evolució significativa en les darreres dècades, reflectint canvis tant en la comprensió de les dinàmiques territorials com en els paradigmes de planificació i governança. Algunes de les principals tendències que caracteritzen aquesta evolució són:

De la ciutat central a la metròpoli policèntrica:

Els primers exercicis de planificació estratègica urbana a Espanya, iniciats a finals dels anys 80 i principis dels 90, es centraven principalment en les ciutats centrals, amb escassa consideració dels entorns metropolitans. Progressivament, s'ha produït una evolució cap a aproximacions més metropolitanes i policèntriques, reconeixent la complexitat de les relacions funcionals que superen els límits administratius municipals.

Aquesta transició no ha estat uniforme ni lineal: en alguns casos ha seguit un procés evolutiu natural (com a Barcelona), mentre que en altres ha estat més fragmentada o irregular (com a Sevilla o València).

Els factors que han impulsat aquesta evolució inclouen la intensificació de les interdependències metropolitanes, la creixent consciència dels reptes compartits i la necessitat de coordinar polítiques en àmbits com la mobilitat o la sostenibilitat.

Evolució dels enfocaments metodològics:

La metodologia de la planificació estratègica també ha experimentat una notable evolució:

- **Primera generació** (anys 90): Plans estratègics tradicionals amb enfocament predominantment econòmic i urbanístic i una visió més reduïda del model de ciutat.
- **Segona generació** (2000-2010): Més centrats en el desenvolupament humà, focus en el model de ciutat, dimensió més supramunicipal. Incorporació de la sostenibilitat, major participació ciutadana i atenció a la cohesió social, amb metodologies més complexes i transversals.
- **Tercera generació** (2010 en endavant): Dret a la ciutat, adopció de nous enfocaments com la innovació orientada a missions, la planificació

adaptativa, la cocreació, l'alineació amb marcs globals com els ODS o les Agendes Urbanes.

	PRIMERA GENERACIÓ	SEGONA GENERACIÓ	TERCERA GENERACIÓ
FINALITAT	Desenvolupament econòmic i social	Desenvolupament humà	Dret a la ciutat
FUNCIÓ	Planificació específica econòmica i social	Suport a la governança	Reintegració de sobirania
PRIORITAT	Projectes tangibles	Projectes intangibles	Missions
REFERENT	Escassa importància dels models	Gran importància dels models	ODS/Nova agenda urbana
LIDERATGE	Cooperatiu/democràtic	Només democràtic	Distribuit

Font: Oriol Estela (2018) a partir de Pascual (2007)

Aquesta evolució metodològica reflecteix un canvi progressiu des de models més tecnocràtics i lineals cap a aproximacions més flexibles, adaptatives i col·laboratives.

Canvis en els models de governança i participació:

Els models de governança i participació també han evolucionat significativament:

- **Models inicials:** Predomini d'estructures més verticals i representatives, amb participació limitada a actors institucionals i organitzats.
- **Models actuals:** Tendència cap a estructures més horitzontals i inclusives, amb major implicació directa de la ciutadania i atenció a la diversitat d'actors.

Tendències actuals i reptes de futur:

Entre les tendències més recents que marquen l'evolució de la planificació estratègica metropolitana destaquen:

- La **digitalització** com a eina per facilitar tant l'anàlisi territorial com la participació ciutadana.
- **L'alineació amb marcs globals** (ODS, Agenda Urbana, Pacte Verd Europeu), que proporcionen referències compartides i potencien la dimensió multinivell.

- L'enfocament basat en **missions** que organitza l'acció col·lectiva entorn a reptes concrets i ambiciosos.
- La integració de la planificació estratègica amb la **innovació urbana**, generant espais d'experimentació i cocreació.
- La creixent atenció a la resiliència metropolitana davant de reptes com el canvi climàtic, les crisis econòmiques o les pandèmies.

Aquests canvis configuren un panorama dinàmic i en constant evolució, on la planificació estratègica metropolitana ha de reinventar-se contínuament per respondre a contextos cada vegada més complexos i canviants, mantenint la seva essència com a instrument per a la construcció de futurs metropolitans compartits i sostenibles.

3. MODELS CONSOLIDATS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA METROPOLITANA

En aquest apartat s'analitzen quatre models consolidats de planificació estratègica metropolitana a Espanya: El Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB), Bilbao Metropoli 30, Ebrópolis (Saragossa) i la Fundación CIEDES (Màlaga). Aquestes entitats representen els exemples més madurs i estructurats del panorama espanyol en aquest àmbit.

Aquests quatre casos comparteixen una sèrie de característiques que els identifiquen com a models consolidats:

- ▶ **Trajectòria temporal extensa:** Totes quatre entitats tenen una història de més de 20 anys, havent sobreviscut a diferents cicles polítics i econòmics. Aquesta continuïtat els ha permès acumular aprenentatges i adaptar-se a contextos canviants mantenint la seva essència.
- ▶ **Estructura institucional definida:** S'han dotat d'una forma jurídica pròpia (associació o fundació), òrgans de govern estables i equips tècnics professionals, configurant una arquitectura institucional sòlida i independent.
- ▶ **Participació público-privada:** Totes incorporen, amb diferents equilibris, la col·laboració entre sector públic i privat, tant en el seu finançament com en la seva governança.
- ▶ **Dimensió metropolitana explícita:** Han evolucionat des d'un enfocament inicial potser més centrat en la ciutat cap a una visió clarament metropolitana, reconeixent la realitat funcional que transcendeix els límits municipals.
- ▶ **Reconeixement i legitimitat:** Han aconseguit posicionar-se com a referents en els seus territoris respectius, amb un reconeixement per part dels principals actors metropolitans i també com a referents internacionals.

Malgrat aquestes similituds, cada model presenta singularitats significatives que reflecteixen tant el context territorial específic com diferents aproximacions a la planificació estratègica metropolitana.

L'anàlisi d'aquests models consolidats proporciona aprenentatges sobre els factors d'èxit, els reptes i les diverses configuracions possibles per a una entitat de planificació estratègica metropolitana, aportant referències útils per Tarragona al considerar el desenvolupament d'estructures similars.

A continuació es presenten de manera resumida els trets més identificatius i distintius de cada entitat i s'aporta una fitxa amb informació molt més detallada i documentació addicional per cadascuna d'elles a l'apartat 10. Annexos.

3.1. PEMB - Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

El Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB) és constitueix com una **associació sense ànim de lucre** amb l'objectiu de definir estratègies a llarg termini per a la metròpoli de Barcelona. Promou l'alineament entre actors econòmics i socials per afrontar els reptes globals des d'una perspectiva metropolitana.

Els seus orígens es remunten al Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000 que es va començar a elaborar el 1988, es va aprovar el 1990 i es va consolidar amb la creació de l'Associació Pla Estratègic Barcelona 2000, el 1994. Sis anys més tard, a l'any 2000, l'entitat es va refundar com a Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. El PEMB ha anat ampliant l'abast territorial al mateix temps que ho ha fet la ciutat real de Barcelona. Va començar centrant-se en la capital, després va estendre's a l'àrea metropolitana i, avui en dia, abraça el conjunt de la regió metropolitana.

L'Associació va estar promoguda per l'Ajuntament de Barcelona, l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) i 10 institucions econòmiques i socials d'especial rellevància.

Compta amb una estructura de governança que inclou un **Consell General** amb més de 300 entitats i institucions, un **Consell Rector**, una **Comissió Territorial**, una **Comissió Executiva** i una **Oficina de Coordinació Tècnica** permanent.

Aquest model organitzatiu li permet mantenir un equilibri entre la implicació institucional i l'autonomia funcional necessària per desenvolupar una planificació estratègica metropolitana efectiva.

El finançament del PEMB es basa en aportacions voluntàries de les entitats promotores i fundadores per garantir el funcionament normal de l'associació. També rep finançament de subvencions o altres aportacions destinades al desenvolupament de projectes concrets. El pressupost per al 2024 va ser de 1.630.088, 68€. Es detallen les aportacions a la Fitxa de l'entitat.

El PEMB es caracteritza per quatre elements especialment rellevants:

1. Complementarietat institucional: S'ha posicionat com a complement estratègic a l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB). Mentre l'AMB exerceix competències administratives i executives, el PEMB aporta visió a llarg termini i espais de diàleg estratègic, configurant una articulació que combina



legitimitat institucional amb flexibilitat. Aquest rol complementari, sense competències executives directes, li ha permès consolidar-se com un espai de trobada i laboratori d'idees, si bé planteja el repte de la implementació efectiva de les propostes que genera.

2. Evolució metodològica innovadora: Ha experimentat una notable evolució des dels plantejaments tradicionals cap a metodologies innovadores, sent pionera en l'aplicació de la planificació orientada a missions a escala metropolitana. El pla actual "[Barcelona Demà. Compromís Metropolità 2030](#)" organitza les seves estratègies entorn a 8 missions que aborden els principals reptes metropolitans.

3. Salt d'escala territorial: Recentment ha ampliat el seu àmbit d'actuació des dels 36 municipis de l'AMB cap a l'escala de regió metropolitana. La [ciutat dels cinc milions d'habitants](#) que correspon als municipis del Barcelonès, el Baix Llobregat, el Maresme, el Vallès Oriental, el Vallès Occidental i la vegueria del Penedès. Aquesta escala territorial li permet abordar reptes genuïnament metropolitans, superant les limitacions dels enfocaments municipalistes.

4. Base associativa i representativitat territorial

El PEMB ha anat ampliant molt la seva base associativa fins a incloure la pràctica totalitat d'actors institucionals, econòmics i socials rellevants del territori metropolità. Aquesta àmplia representació ha estat clau per legitimar les seves propostes i per garantir la pluralitat d'enfocaments, si bé suposa també el desafiament de conciliar interessos diversos i en ocasions contraposats.

El principal valor aportat pel PEMB ha estat la consolidació d'una visió metropolitana compartida, més enllà dels límits municipals, generant un marc de referència estratègic que orienta polítiques i projectes diversos. Addicionalment, la seva capacitat per incorporar tendències globals i adaptar-les al context local l'ha convertit en un agent d'innovació territorial i un referent valuós, nacional i internacionalment, sobre la governança metropolitana a altres territoris.

3.2 Bilbao Metropol 30

Bilbao Metropol 30 (BM30) també considerat com un dels models més consolidats i reconeguts internacionalment de planificació estratègica metropolitana a Espanya, íntimament vinculat al procés de transformació urbana i econòmica de Bilbao durant les últimes tres dècades.

Constituïda formalment el 1991 com "Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano", l'entitat va néixer en un context de profunda crisi industrial que exigia repensar el futur de la ciutat i la seva àrea metropolitana. Aquest moment fundacional marca una diferència respecte a

altres entitats similars, ja que BM30 sorgeix com a resposta a una necessitat de reinvençió radical del territori davant el col·lapse del model econòmic tradicional.

Va ser declarada entitat d'utilitat pública pel Govern Basc el 1992, reconeixent la seva contribució al desenvolupament econòmic i social.

BM30, constituïda com **Associació sense ànim de lucre**, compte amb més de 140 entitats públiques, empreses, universitats, centres tecnològics, educatius i organitzacions socials que representen diferents sectors de la metròpoli i s'organitzen en tres tipologies de socis: socis fundadors, socis ordinaris i socis col·laboradors. També comptem amb la figura de socis honoraris en referència a persones o entitats que se'ls hi reconeix una important contribució a l'Associació.

BM30 destaca per un model de governança mixt però amb un pes significatiu del sector privat, que representa aproximadament el 70% dels seus socis. Els seus òrgans de govern son l'**Assemblea General** i la **Junta Directiva**. Es dota d'una **Oficina Tècnica** de caràcter permanent.

BM30 es finança mitjançant les quotes dels seus socis(28%) que cobreixen el 100% de les despeses d'estructura, fet que li dona independència de les administracions públiques, tot i que quasi les $\frac{3}{4}$ parts dels seus ingressos procedeixen de subvencions finalistes (78%) majoritàriament de la Diputación Floral de Bizkaia, el Govern Basc i l'Ajuntament de Bilbao per projectes concrets. Només els socis fundadors i els socis ordinaris estan obligats a pagar les quotes de l'Associació. El pressupost anual que figura en el Pla de Gestió del 2023 (darrer publicat) va ser de 2.264.306€.

Els elements més singulars de l'Associació Bilbao Metropoli 30 son:

- **Origen vinculat a una crisi profunda:** Va néixer en un context de greu crisi industrial que exigia una reinvençió radical del territori. Aquest origen en situació d'emergència va marcar el seu ADN pragmàtic i orientat a resultats, amb un enfocament inicial reactiu que progressivament ha evolucionat cap a plantejaments més proactius i innovadors.
- **Fort protagonisme del sector privat:** Presenta un model de governança on el sector privat té un pes significatiu configurant un equilibri públic-privat distintiu que ha permès mobilitzar recursos i generar dinàmiques de col·laboració efectives entre sectors.
- Un **fort co-lideratge institucional-privat**. Aquesta configuració publico-privada ha permès a BM30 mantenir-se com un espai independent, de trobada i diàleg entre sectors, amb suficient autonomia per actuar com a *think tank* metropolità, tot i mantenir una estreta col·laboració amb les administracions públiques.

- **Implementació visible i transformadora:** Ha aconseguit vincular la planificació estratègica amb transformacions físiques i econòmiques tangibles, convertint-se en referent internacional del denominat "model Bilbao" de regeneració urbana postindustrial, amb èxits contrastats com la regeneració de la ria, el Guggenheim o la reconversió de Zorrozaurre. Aquesta visibilitat dels resultats ha reforçat la seva legitimitat i projecció.
- Un altre element distintiu de BM30 és que opera en un **context on no existeix una estructura administrativa metropolitana formal**, a diferència d'altres casos com Barcelona. Aquesta circumstància reforça i potencia el seu rol com a espai de trobada supramunicipal i de consens en la visió de desenvolupament del territori.
- **Capacitat de projecció internacional** desenvolupant un paper important en la projecció internacional del "model Bilbao", i atraient reconeixement i visitants internacionals interessats en aquesta experiència.

Bilbao Metropoli 30 exemplifica un model d'èxit en la planificació estratègica metropolitana, caracteritzat per una sòlida aliança publico-privada des de l'inici, una visió compartida a llarg termini i una notable capacitat d'adaptació als canvis de context, que ha acompanyat i potenciat la transformació urbana d'una de les experiències més reconegudes internacionalment de regeneració metropolitana.

3.3. Ebrópolis (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su entorno)

Ebrópolis, l'Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno, es constitueix el 1994 com **Associació privada sense ànim de lucre** per iniciativa de les principals institucions de Saragossa (Ajuntament, Diputació Provincial, Govern d'Aragó) i actors clau com la Universitat, la Cambra de Comerç i entitats financeres locals.

Al llarg dels seus gairebé 30 anys d'existència, ha mantingut una continuïtat institucional remarcable, ampliant progressivament la seva base associativa (actualment al voltant de 200 socis) i el seu àmbit d'actuació, passant de centrar-se en Saragossa capital a abastar una trentena de municipis del seu entorn.

El seu model de governança compta amb tres òrgans de govern: L'**Assemblea** com a òrgan superior de govern, el **Consell Rector**, la **Comissió Executiva** com a òrgan permanent de gestió i administració de l'Associació per delegació del Consell Rector. I, una **Oficina Tècnica** de caràcter permanent per la gestió administrativa i tècnica.

Ebrópolis finança el seu funcionament amb l'aportació anual dels seus socis, col·laboradors i patrocinadors, que es complementa amb algunes

subvencions d'Administracions Públiques. El pressupost per a l'annualitat 2023 (darrer publicat) va ser de 383.273,95€.

En tres dècades de planificació estratègica territorial s'han aconseguit quatre pactes estratègics: el 1998, el 2006, el 2011 i l'últim el 2019, l'Estratègia Saragossa +20. Tots ells comparteixen un mateix objectiu: la millora de la qualitat de vida de les persones mitjançant un desenvolupament sostenible, innovador i des d'una visió metropolitana i amb un horitzó de vint anys.

L'Estratègia Saragossa +20 és un nou marc de referència que permet a Saragossa alinear la seva estratègia amb les agendes urbanes espanyola i internacionals i amb l'Agenda 2030 de l'ONU i els seus Objectius de Desenvolupament Sostenible. Ebrópolis és l'instrument de planificació estratègica escollit per l'Ajuntament de Saragossa per coordinar i desenvolupar l'Agenda Urbana de Saragossa i el seu Pla d'Acció.

D'altra banda, l'Associació, a més de l'objectiu fundacional de planificació estratègica col·labora amb socis i entitats per a desenvolupar projectes estratègics per Saragossa i el seu entorn, entre ells l'Observatori Urbà, el projecte "*Invest in Zaragoza*" o estudis per a l'atracció d'empreses i la projecció de polígons i clústers industrials.

Participen en diferents projectes europeus i xarxes de planificació estratègica europees o d'iberoamèrica. Dins les línies de col·laboració d'Ebrópolis amb la Diputació Provincial de Saragossa, hi ha El **Fòrum de Municipis** com a òrgan consultiu alineat amb els objectius de possibilitar el desenvolupament dels aspectes metropolitans de l'Estratègia, reflexionar sobre els diferents temes d'àmbit supramunicipal i definir solucions conjuntes, així com impulsar projectes i accions metropolitanes. Aquest fòrum es reuneix amb periodicitat anual des del 2016.

Podem destacar d'Ebrópolis tres característiques que la singularitzen en el panorama de la planificació estratègica metropolitana:

1. **Excel·lència metodològica i d'avaluació:** El seu Observatori Urbà constitueix una aportació fonamental, generant coneixement sistemàtic sobre l'evolució metropolitana i desenvolupant un rigorós sistema d'indicadors que permet fonamentar les decisions en evidències i avaluar l'assoliment d'objectius. Aquest enfocament metodològic ha convertit Ebrópolis en un referent en la mesura i seguiment del desenvolupament urbà.
2. **Evolució conceptual alineada amb marcs globals:** Ha experimentat una notable evolució des d'una planificació tradicional cap a un enfocament més integral i participatiu, alineat amb l'Agenda 2030 i els ODS. L'actual Estratègia Saragossa +20 reflecteix aquesta evolució, estructurant-se en 6 dimensions que integren aspectes territorials, socials, econòmics, formatius, ambientals i de governança.

3. **Rol metropolità substitutiu:** En absència d'una estructura administrativa metropolitana formal a Saragossa, Ebrópolis ha assumit un important paper com a espai de reflexió i coordinació supramunicipal, incorporant progressivament la dimensió metropolitana tant en la seva composició com en el seu enfocament estratègic.

Aquestes característiques configuren un model interessant per a territoris que, sense disposar d'estructures metropolitanes formals, busquen desenvolupar una planificació estratègica metropolitana basada en el rigor metodològic, l'evolució conceptual i la capacitat d'adaptació als canvis de context.

3.4. Fundación CIEDES (Màlaga)

Màlaga ha experimentat en les darreres dècades una profunda transformació urbana i econòmica, passant d'una ciutat principalment turística de sol i platja a posicionar-se com un dels *hubs* tecnològics més dinàmics del sud d'Europa i un referent de turisme cultural. Aquest procés de creixement i diversificació ha intensificat les relacions funcionals amb el seu entorn, configurant una àrea metropolitana cada vegada més integrada però sense una estructura administrativa específica que la gestioni. En aquest context, ha sorgit un model singular de planificació estratègica metropolitana basat en la col·laboració entre entitats preexistents.

La Fundación Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga (CIEDES) és una fundació privada sense ànim de lucre creada el 1994, enfocada inicialment a la planificació estratègica de la ciutat de Màlaga. El seu Patronat inclou representants de les principals institucions de la ciutat amb un equilibri entre el sector públic (50%) i el privat-social (50%), i la presidència l'exerceix l'Alcalde o Alcaldessa de Màlaga. A més de la seva tasca de planificació estratègica urbana, també ofereix serveis a tercers en l'àmbit de la consultoria d'innovació i planificació estratègica territorial.

El seu model de governança basat en les característiques pròpies d'una fundació compren els següents òrgans de govern: El **Patronat** integrat pels màxims representants de cadascuna de les entitats, institucions i empreses que componen la Fundació i presidit per l'Alcalde/Alcaldessa de Màlaga; La **Comissió Executiva** té les facultats d'administració i gestió de la Fundació i tots els patrons tenen designat un membre de la seva entitat perquè el representin en aquest grup. Finalment l'**Oficina Tècnica** amb l'equip permanent que executa el conjunt de l'activitat de la Fundació.

Tot i que els objectius fundacionals estan fortament vinculats a la planificació estratègica de la ciutat de Màlaga, la presència de la ciutat en xarxes de ciutats a nivell nacional i internacional i el disseny i gestió de projectes de cooperació internacional i d'intercanvi d'experiències, la Fundació també

ofereix serveis de planificació estratègica a d'altres actors del territori, així com estudis, gestió de projectes europeus i organització d'activitats formatives i d'esdeveniments.

La Fundació es finança a través de les aportacions dels patrons, de convenis amb institucions de la ciutat, subvencions, projectes europeus i serveis prestats. El pressupost per a l'any 2023 va ser de 652.160,82€.

Des de l'any 2005, fruit de la col·laboració entre la **Fundació MADECA**, responsable del Pla d'Actuacions Estratègiques Provincial pertanyent a la Diputació de Màlaga i la Fundació CIEDES, responsable de Pla Estratègic de la ciutat de Màlaga sorgeix la iniciativa **Foro Metropolitano de Alcaldes y Alcaldesas**.

Aquest fòrum té com a objectiu constituir-se en un **òrgan consultiu** i de col·laboració i reflexió d'accions estratègiques **de caràcter metropolità**, que puguin ser assumides com a elements de cooperació pels municipis que el constitueixen: Alhaurín de la Torre, Alhaurín el Grande, Almogía, Benalmádena, Cártama, Casabermeja, Colmenar, Fuengirola, Màlaga, Mijas, Pissarra, Racó de la Victòria, Torremolinos i Totalán, juntament amb la Diputació Provincial de Màlaga.

Amb la creació d'aquest Fòrum el 2005, es va posar de manifest la disposició dels Ajuntaments de l'Àrea Metropolitana de Màlaga de celebrar periòdicament reunions sobre temes d'interès comú per a tots els municipis i avançar en la planificació estratègica del conjunt de l'àrea.

Màlaga representa un cas singular en el panorama de la planificació estratègica metropolitana espanyola per tres característiques fonamentals:

1. **Model dual complementari:** La dimensió metropolitana s'articula a través de la col·laboració entre dues entitats amb escales territorials diferents: CIEDES (centrada originalment en la ciutat) i la Fundación MADECA (creada per la Diputació Provincial). Aquest tàndem institucional ha desenvolupat una arquitectura de cooperació que intenta suplir l'absència d'una administració metropolitana formal.
2. **Foro Metropolitano de Alcaldes:** Creat conjuntament per CIEDES i MADECA, constitueix l'espai més visible de governança metropolitana, facilitant el diàleg i la concertació entre els municipis de l'àrea. Sense capacitat executiva directa, aquest fòrum representa una solució pragmàtica per abordar qüestions supramunicipals en un context de fragmentació administrativa.
3. **Evolució adaptativa cap a la metropolitanització:** El model malagueny reflecteix una resposta adaptativa al fort creixement de la ciutat i a la intensificació de les relacions metropolitanes. Des d'un inicial enfocament estrictament urbà (I Pla Estratègic, 1996), ha evolucionat cap a una incorporació progressiva de la visió metropolitana (II Pla Estratègic, 2006).



Aquest model mostra una altra manera de construir progressivament una planificació estratègica metropolitana en contexts on no existeixen administracions d'aquesta escala, aprofitant entitats preexistents i generant espais de coordinació que respecten l'autonomia municipal mentre aborden les creixents interdependències territorials.

4. MODELS EMERGENTS I INICIATIVES AMB PROJECCIÓ METROPOLITANA

Aquest capítol recull un conjunt d'iniciatives que, sense constituir encara models plenament consolidats de planificació estratègica metropolitana, representen aproximacions emergents que avancen en aquesta direcció. A diferència dels casos analitzats en el capítol anterior, aquestes experiències es caracteritzen per una o diverses de les següents circumstàncies: una trajectòria més recent, una dimensió metropolitana en fase de desenvolupament, una menor formalització institucional o un abast encara predominantment municipal però amb projecció supramunicipal creixent.

L'anàlisi d'aquests models emergents resulta especialment rellevant per diversos motius:

1. **Innovació i adaptació a l'entorn i moment actual:** Moltes d'aquestes iniciatives incorporen enfocaments metodològics i conceptuals innovadors, adaptats als nous paradigmes de sostenibilitat, participació i governança multinivell.
2. **Evolució cap a la metropolità:** Il·lustren diferents trajectòries d'evolució des d'una visió centrada en la ciutat cap a aproximacions més metropolitanes, oferint visions diferents sobre aquest procés de transició.
3. **Diversitat d'aproximacions:** Mostren com, en absència d'un marc institucional metropolità formal, es desenvolupen solucions creatives i adaptatives per abordar reptes que transcendeixen els límits municipals.
4. **Realitats territorials diverses:** Representen contextos territorials, demogràfics i institucionals diferents als dels grans models consolidats, aportant referències valuoses per a àrees metropolitanes de dimensions mitjanes.

L'estudi d'aquests casos emergents permet identificar tendències de futur en la planificació estratègica metropolitana i reconèixer vies alternatives per a la construcció progressiva d'una visió metropolitana compartida.

En aquest capítol s'analitzen tres tipologies d'iniciatives:

- El model de planificació estratègica metropolitana de Sevilla, que representa una aproximació en xarxa a través de diverses iniciatives complementàries.
- València 2030, que exemplifica l'evolució d'una estratègia d'innovació urbana cap a una visió metropolitana.
- Les Agendes Urbanes com a potencials vectors d'evolució metropolitana, amb especial atenció al cas de Santiago de Compostela i referències a altres experiències rellevants.

Cada cas aporta elements diferenciadors que enriqueixen la comprensió dels diversos camins possibles cap a la consolidació d'una planificació estratègica d'abast metropolitana.

4.1. Model de Planificació Estratègica Metropolitana de Sevilla

L'àrea metropolitana de Sevilla representa un cas singular de planificació estratègica metropolitana, caracteritzat per un model emergent i fragmentat però amb creixent articulació, on diverses iniciatives complementàries intenten suplir l'absència d'una entitat metropolitana formal.

A diferència d'altres casos analitzats en aquest estudi, Sevilla no disposa d'una entitat específica que centralitzi la planificació estratègica metropolitana, sinó d'un conjunt d'instruments i espais de coordinació que, en el seu conjunt, configuren un model de "geometria variable" adaptat a les particularitats del territori i el seu marc institucional. Aquest model s'articula principalment al voltant de:

- L'Agenda Urbana de Sevilla 2030, impulsada per l'Ajuntament, que actua com a marc estratègic integrador.
- El Foro Metropolitano de Sevilla (2021), espai de coordinació voluntària entre municipis.
- Prodetur, entitat de la Diputació Provincial que dona suport al desenvolupament territorial
- Sevilla City One, orientada a l'atracció d'inversions amb visió metropolitana

Aquesta articulació en xarxa, tot i la seva aparent fragilitat institucional, ha permès abordar progressivament qüestions metropolitanes des d'una aproximació pràctica i adaptativa.

L'element més significatiu del model sevillà és l'adopció de **l'Agenda Urbana com a marc conceptual i metodològic per a la planificació estratègica metropolitana**. Impulsada per l'Ajuntament de Sevilla, la Diputació de Sevilla juntament amb els municipis de Dos Hermanas, Alcalá de Guadaira i La Rinconada i una vintena de municipis de l'Àrea Metropolitana de Sevilla han aprovat la creació del primer Pla Estratègic Metropolità que prendrà com a referència les Agendes Urbanes d'aquests municipis amb la transformació digital, la lluita contra el canvi climàtic, la reducció de les desigualtats i la millora de la prestació de públics com a principals reptes.

Aquest plantejament reflecteix tant les limitacions del marc administratiu espanyol per a la governança metropolitana com l'enfocament pragmàtic adoptat pels actors locals per impulsar una visió metropolitana des de les estructures existents.

Si en altres casos analitzats l'associació o fundació actua com a "tercera via" entre administracions, a Sevilla s'ha optat per construir espais de coordinació

sense entitat jurídica específica, prioritzant la flexibilitat sobre la formalització.

La principal limitació del model sevillà es troba en el pas de la planificació a la implementació efectiva de les estratègies metropolitanes. En absència d'una entitat amb competències executives metropolitanes, l'execució depèn de:

- Acords voluntaris entre municipis
- Projectes impulsats per la Diputació Provincial
- Iniciatives sectorials de les diferents administracions
- Projectes amb finançament extern (especialment europeu)

Això genera una certa fragmentació i discontinuïtat en la implementació, però també permet avançar en àmbits específics on hi ha un consens clar entre els actors implicats, com la mobilitat sostenible o la promoció econòmica.

El model de planificació estratègica metropolitana de Sevilla representa un cas singular caracteritzat per la seva arquitectura en xarxa, la manca d'una entitat centralitzadora, i l'aproximació pragmàtica a la coordinació metropolitana. Tot i les seves limitacions en termes d'implementació i continuïtat, ofereix un exemple interessant d'adaptació a contextos on la creació d'estructures metropolitanes formals resulta difícil, mostrant vies alternatives per a la construcció progressiva d'una visió metropolitana compartida.

4.2 Agenda Urbana de Santiago de Compostela

L'Agenda Urbana de Santiago de Compostela també desenvolupa una incipient visió metropolitana i destaca per la seva adaptació del marc conceptual de les Agendes Urbanes a les especificitats d'una ciutat mitjana amb fort caràcter patrimonial i turístic.

No es configura com una entitat específica amb personalitat jurídica pròpia, sinó com un instrument estratègic impulsat per l'Ajuntament que integra i alinea diversos àmbits de planificació urbana.

El model de governança de l'Agenda Urbana de Santiago es caracteritza per:

- El lideratge municipal a través de l'Alcaldia i les regidories implicades
- Una Oficina Tècnica que coordina el procés
- Comissions sectorials que integren diversos departaments municipals
- Un Grup Motor Ciutadà que facilita la implicació de la societat civil
- La col·laboració puntual d'altres administracions (Xunta de Galícia, Diputació de A Coruña)

Aquest esquema reflecteix un model de governança centrat en l'administració municipal però amb mecanismes d'obertura i participació, adaptat a l'escala i capacitats d'una ciutat mitjana.

L'element més distintiu de l'Agenda Urbana de Santiago és la seva adopció i adaptació del marc metodològic de l'Agenda Urbana Espanyola, articulant-lo entorn a 10 objectius estratègics i adaptant-lo a les especificitats locals.

Tot i que l'Agenda Urbana se centra principalment en la ciutat de Santiago, incorpora una incipient visió metropolitana que es manifesta en:

- La consideració del seu rol territorial com a capital gallega
- L'atenció a les relacions amb els municipis del seu entorn
- Projectes específics amb impacte supramunicipal
- La voluntat de coordinar algunes polítiques a escala supramunicipal

Aquesta dimensió metropolitana s'aborda des d'un enfocament pragmàtic i gradual, adaptat a un context institucional que no disposa d'estructures metropolitanes formals, però reconeixent la importància de les interrelacions territorials.

5. ANÀLISI COMPARATIVA

Aquest capítol presenta una anàlisi comparativa de les entitats de planificació estratègica metropolitana estudiades, tant les que representen models consolidats com les iniciatives emergents. Aquesta comparació permet identificar patrons, singularitats i aprenentatges transversals que resulten valuosos per comprendre les diverses aproximacions possibles a la planificació estratègica metropolitana.

5.1. Forma jurídica i estructura organitzativa

Les entitats analitzades presenten diferents formes jurídiques i estructures organitzatives, reflectint tant el context institucional en què sorgeixen com les prioritats i enfocaments específics de cada territori:

- ▶ **Associació privada sense ànim de lucre:** És la fórmula més freqüent entre els models consolidats (PEMB, Bilbao Metropoli 30, Ebrópolis), possiblement perquè ofereix un equilibri entre formalització jurídica i flexibilitat, permetent la integració tant d'actors públics com privats.
- ▶ **Fundacions:** Present en el cas de la Fundación CIEDES (Màlaga), aquest model proporciona estabilitat patrimonial i un marc de governança definit per patrons, però amb menor flexibilitat per a la incorporació de nous actors.
- ▶ **Iniciatives sense personalitat jurídica pròpia:** Diverses de les experiències emergents (Agenda Urbana de Santiago, model de Sevilla) no constitueixen entitats jurídiques independents, sinó que funcionen com a estratègies o instruments integrats en les estructures municipals o com a xarxes de cooperació entre entitats existents.

Aquesta diversitat mostra que no existeix una fórmula jurídica única o òptima, sinó que cada territori adapta la configuració institucional a les seves particularitats, marcs normatius i objectius específics.

Tot i la diversitat, s'observen alguns patrons comuns en l'organització de les entitats analitzades:

Òrgans de govern

Totes les entitats formalitzades disposen d'estructures similars amb:

- Un òrgan plenari (Assemblea, Consell General) que integra tots els membres.
- Un òrgan decisor més reduït (Consell Rector, Junta Directiva).
- Un òrgan executiu (Comissió Executiva).
- Una presidència sovint vinculada a l'Alcaldia de la ciutat central.

- Una oficina de coordinació tècnica: La dimensió i capacitat dels equips tècnics varia significativament:
 - o Models més consolidats com el PEMB o Bilbao Metropoli 30 disposen d'equips tècnics permanents i diversificats
 - o Entitats de ciutats mitjanes com Ebrópolis o CIEDES tenen estructures tècniques més reduïdes
 - o Models emergents solen recolzar-se en els recursos tècnics municipals o en col·laboracions externes

Estructures participatives

La majoria incorpora òrgans o espais específics per canalitzar la participació:

- Comissions o grups de treball temàtics
- Fòrums ciutadans
- Consells assessors

Aquestes estructures organitzatives reflecteixen un equilibri entre la necessitat de formalització i participació d'una banda, i la flexibilitat i capacitat d'adaptació de l'altra, amb la institucionalització progressiva com a tendència generalitzada en els models més madurs.

5.2. Model de governança i participació

Els models de governança de les entitats analitzades presenten patrons comuns amb algunes particularitats significatives que reflecteixen les dinàmiques territorials específiques.

Lideratge inicial i impuls fundacional

En totes les entitats analitzades excepte una, el lideratge inicial prové clarament del sector públic, especialment de l'ajuntament de la ciutat central:

- Al PEMB, l'Ajuntament de Barcelona va ser el principal impulsor, juntament amb altres administracions.
- A Ebrópolis, l'Ajuntament de Saragossa va liderar la iniciativa.
- A la Fundación CIEDES, l'Ajuntament de Màlaga va exercir de promotor principal.
- L'excepció significativa és Bilbao Metropoli 30, on des de la seva concepció va existir un fort co-lideratge públic-privat, amb una implicació decisiva del sector empresarial i financer del territori juntament amb les administracions públiques, configurant un model més equilibrat des del seu origen.

Estructures de governança multinivell

Totes les entitats han desenvolupat estructures de governança a diferents nivells que combinen representativitat àmplia amb operativitat:

- Òrgans plenaris amplis (Assemblea General/Consell General/Patronat):
 - o Incorporen tots o la majoria dels socis o entitats vinculades.
 - o Funcionen com a espais de legitimació i aprovació de línies generals.
 - o Presenten diferents graus d'inclusivitat segons l'entitat.
- Òrgans executius més reduïts (Consell Rector/Junta Directiva/Comissió Executiva):
 - o Compostos principalment pels socis fundadors amb algunes entitats amb major pes.
 - o Concentren la capacitat efectiva de decisió.
 - o Mostren generalment un clar predomini del sector públic.

Diferències en els drets de participació

Les entitats mostren diferents models pel que fa als drets de participació en la presa de decisions:

- Al PEMB, tots els membres tenen dret a vot al Consell General, però només els socis fundadors integren el Consell Rector, on es concentra el poder decisor efectiu.
- A Bilbao Metropoli 30, només tenen dret a vot els socis fundadors i ordinaris, mentre que els socis col·laboradors poden assistir a l'Assemblea però sense capacitat de vot.
- A Ebropolis, similar a Bilbao, els socis fundadors i ordinaris tenen ple dret de participació i vot, amb una participació més limitada per a altres tipus de membres.
- A la Fundación CIEDES, pel seu caràcter de fundació, la capacitat decisòria recau exclusivament en els patrons, amb espais consultius per a altres entitats.

Estructures tècniques permanents:

- Garanteixen la continuïtat més enllà dels cicles polítics.
- Aporten expertesa i capacitat operativa..
- Varien significativament en dimensió segons els recursos de cada entitat

Representativitat del conjunt de la societat

Tots els models busquen una ampla base de representativitat social. La participació es canalitza a través de diversos mecanismes que han evolucionat amb el temps:

- **Participació institucional:** Tots els models contempnen la participació formal d'institucions i organitzacions a través de la seva presència en els òrgans de govern.

- **Participació sectorial:** Comissions i grups de treball temàtics són un element comú per canalitzar la participació especialitzada en àmbits específics.
- **Participació ciutadana directa:** Tots els casos mostren una tendència a incorporar mecanismes de participació ciutadana més oberts i directes, tant presencials com digitals.
- **Participació digital:** Les plataformes i eines digitals han guanyat rellevància com a complement als espais presencials, especialment en les iniciatives més recents.

Tensió entre representativitat i operativitat

Un element comú a tots els models és la necessitat de gestionar la tensió entre una àmplia representativitat territorial i sectorial, per una banda, i l'operativitat en la presa de decisions, per l'altra:

- La gran massa d'entitats associades proporciona legitimitat i diversitat d'enfocaments, però no sempre participa en les decisions clau ni contribueix econòmicament de manera significativa.
- Els òrgans executius més reduïts faciliten l'operativitat, però tendeixen a concentrar-se en un nucli d'actors amb predomini públic i de la ciutat central.

5.3. Finançament

Els models de finançament de les entitats analitzades mostren tant patrons comuns com diferències significatives que reflecteixen la seva naturalesa, dimensió i context:

Les principals fonts de finançament identificades són:

- **Aportacions de les administracions públiques:** Constitueixen la base principal del finançament en la majoria dels casos, amb especial protagonisme dels ajuntaments de les ciutats centrals i, en menor mesura, d'altres administracions supramunicipals, excepte Bilbao Metropoli 30 on la Diputació Foral de Bizkaia té més pes.
- **Quotes de socis privats:** Present en els models consolidats constituïts com a associacions o fundacions, amb diferents nivells d'importància segons el model (més rellevant en Bilbao Metropoli 30, menys significatiu en Ebroplis).
- **Subvencions i projectes específics:** Complement habitual que permet desenvolupar iniciatives concretes més enllà del finançament bàsic, amb creixent importància dels fons europeus o complementar l'aportació pública.

- **Prestació de serveis:** Font secundària en alguns casos, que ofereixen serveis d'assessorament o formació.
- **Patrocinis i col·laboracions puntuals:** Presents ocasionalment per a activitats o projectes específics.

L'anàlisi comparativa mostra diferents equilibris en la procedència dels recursos:

- **Predomini públic:** Models com PEMB, Ebropolis o les iniciatives emergents on el finançament públic especialment municipal és clarament predominant.
- **Equilibri relatiu:** Casos com el CIEDES, amb una aportació significativa però no totalment dominant del sector públic.
- **Major aportació privada:** Model de Bilbao Metropoli 30, on les aportacions del sector privat tenen un pes més significatiu, reflectint el fort compromís empresarial amb aquesta iniciativa.

Existeixen diferències notables en la magnitud dels pressupostos:

- **Entitats amb major capacitat** (>1.000.000€ anuals): PEMB, Bilbao Metropoli 30.
- **Entitats de dimensió mitjana** (300.000-700.000€): CIEDES, Ebrópolis.
- **Iniciatives amb pressupost integrat:** Models com Sevilla o Santiago, on el pressupost no és independent sinó que forma part de partides municipals específiques.

Un repte comú a la majoria de les entitats analitzades és la sostenibilitat financera a llarg termini i per això s'opta per la **diversificació de fonts**: Tendència a complementar les aportacions bàsiques dels socis fundadors, quotes d'associats o patrons amb la captació de fons externs a través de subvencions públiques per projectes finalistes, serveis o col·laboracions específiques i gestió de projectes concrets.

Aquest repte de sostenibilitat financera esdevé especialment rellevant per a les entitats de dimensió mitjana i per a la consolidació de les iniciatives emergents.

5.4. Àmbits d'actuació i competències

Les entitats analitzades mostren força similituds en els seus àmbits prioritaris d'actuació i en les competències que exerceixen:

- ▶ **Desenvolupament econòmic i competitivitat:** Present en pràcticament totes les entitats, amb enfocaments que han evolucionat des de perspectives més tradicionals cap a conceptes com la innovació, les noves economies o el posicionament internacional.

- ▶ **Sostenibilitat i medi ambient:** Àmbit que ha guanyat centralitat progressivament, especialment amb els marcs nacionals i europeus.
- ▶ **Mobilitat i connectivitat:** Element clau en la majoria dels casos donada la seva dimensió inherentment metropolitana, tot i que amb diferents graus de capacitat d'incidència real.
- ▶ **Transició digital i innovació tecnològica:** Àmbit que cada dia cobra més rellevància atesa la velocitat en les disrupcions tecnològiques que estem vivint, especialment visible en projectes d'innovació urbana, intel·ligència territorial, digitalització per a la competitivitat de les empreses i els serveis metropolitans.
- ▶ **Persones i benestar:** Destaca la creixent centralitat de les persones com a focus de la planificació estratègica, amb atenció a aspectes com la inclusió, el benestar, la salut, l'envelliment actiu i el desenvolupament personal, superant enfocaments més infraestructurals o econòmics. Aquest gir "humanista" és especialment visible en les estratègies més recents de totes les entitats analitzades.
- ▶ **Cohesió social i qualitat de vida:** Present amb intensitat variable, generalment amb major èmfasi en les iniciatives més recents o en l'evolució actual de les més consolidades.
- ▶ **Cultura i coneixement:** Àmbit que reflecteix les particularitats de cada territori, amb especial rellevància en casos com Santiago (patrimoni) o Barcelona, BM30 i Málaga (innovació i coneixement).

Les competències reals i la capacitat d'acció varien significativament:

- **Planificació i prospectiva:** Competència comuna a totes les entitats, materialitzada en l'elaboració de plans estratègics, estudis i escenaris de futur.
- **Coordinació i facilitació:** Funció central especialment en els models emergents i en contextos de fragmentació institucional, on les entitats actuen com a catalitzadores de la cooperació entre actors.
- **Impuls i seguiment de projectes:** Capacitat variable per impulsar, coordinar o implementar projectes estratègics concrets, generalment major en les entitats més consolidades.
- **Generació de coneixement:** Funció creixent materialitzada en observatoris, sistemes d'indicadors i estudis específics, amb especial desenvolupament en casos com Ebrópolis o el PEMB.

- **Implementació directa:** Generalment limitada, amb les entitats actuant més com a catalitzadores que com a executores directes, tot i que amb excepcions en projectes específics com la Fundació CIEDES.

5.5. Relació amb les administracions públiques

La relació entre les entitats de planificació estratègica metropolitana i les administracions públiques constitueix un element fonamental que condiciona la seva capacitat d'acció i impacte.

En tots els casos analitzats s'observa un vincle estret amb l'Ajuntament de la ciutat central, però amb diferent intensitat i naturalesa:

- **Lideratge municipal:** En models com Ebroplis, Sevilla o Santiago, l'Ajuntament de la ciutat central exerceix un clar lideratge, generalment a través de l'Alcaldia que assumeix la presidència de l'entitat o iniciativa.
- **Protagonisme compartit:** En casos com el PEMB, el lideratge municipal es combina de manera més equilibrada amb altres administracions o actors privats.
- **Relació més autònoma:** En el cas de Bilbao Metropoli 30 o CIEDES tot i mantenir un vincle significatiu amb l'Ajuntament, gaudeixen d'un grau major d'autonomia respecte a l'administració municipal.

Aquesta variabilitat reflecteix diferents concepcions sobre el rol de l'administració municipal en la planificació estratègica metropolitana, des de models més institucionalitzats fins a aproximacions més basades en la col·laboració entre actors autònoms.

Un aspecte especialment rellevant és la relació amb les estructures administratives metropolitanes, quan existeixen:

- **Complementarietat estructurada:** El cas més desenvolupat és el de Barcelona, on el PEMB coexisteix i es complementa amb l'AMB (Àrea Metropolitana de Barcelona), única entitat metropolitana formalment constituïda a Espanya.
- **Funció substitutiva parcial:** En la resta de casos, davant l'absència d'estructures metropolitanes formals, les entitats de planificació estratègica actuen en part com a substituïts funcionals, cobrint parcialment el buit de coordinació metropolitana.
- **Possible funció preparatòria:** En alguns dels models emergents (Sevilla, Santiago), les iniciatives actuals podrien estar preparant el terreny per a

futures estructures metropolitanes més formalitzades, a través de la construcció progressiva d'una visió compartida.

Finalment, s'observen diferències significatives en el grau d'autonomia respecte a les administracions i en el nivell d'institucionalització:

- **Alta institucionalització amb bona autonomia:** Models consolidats com el PEMB o Bilbao Metropoli 30, Fundación CIEDES amb estructures jurídiques i organitzatives estables i cert marge d'autonomia respecte als cicles polítics.
- **Institucionalització mitjana amb dependència significativa:** Casos com Ebrópolis on existeix formalització jurídica però amb major dependència del lideratge polític municipal.
- **Baixa institucionalització amb integració administrativa:** Models emergents com Sevilla o Santiago, on les iniciatives formen part de l'acció municipal sense estructures independents consolidades.

Aquestes diferències reflecteixen tant el grau de maduresa de cada iniciativa com diferents concepcions sobre la relació òptima entre planificació estratègica i administració pública.

5.6. Participació del sector privat

La implicació del sector privat en les entitats de planificació estratègica metropolitana presenta notables diferències en intensitat, formes i evolució:

Intensitat de la participació empresarial:

S'observen diferents nivells d'implicació del sector privat:

- **Participació intensa:** Casos com Bilbao Metropoli 30, on el sector empresarial té un rol protagonista tant en la governança com en el finançament, reflectint una tradició de fort compromís empresarial amb el desenvolupament territorial.
- **Participació significativa:** Models com el PEMB, Ebrópolis o CIEDES, on existeix una implicació rellevant d'empreses i organitzacions empresarials, especialment de les més vinculades al territori.
- **Participació més limitada:** En les iniciatives menys desenvolupades on la participació privada, tot i existir, no està institucionalitzada i té un pes relatiu menor respecte al protagonisme públic.

Les modalitats de participació empresarial també presenten variacions significatives:

- **Participació institucional:** Presència en els òrgans de govern i presa de decisions, amb major o menor pes segons el model.
- **Aportació financera:** Contribució al finançament a través de quotes, patrocinis o aportacions a projectes específics.
- **Participació en projectes:** Col·laboració directa en el desenvolupament o implementació de projectes estratègics concrets.
- **Aportació d'expertesa:** Contribució de coneixement, experiència o recursos tècnics en àmbits específics.
- **Participació en la implementació:** Implicació en l'execució efectiva d'estratègies o projectes definits col·lectivament.

L'anàlisi comparativa mostra algunes tendències en la participació del sector privat:

- **De la representació a la col·laboració:** Evolució des de models basats en la representació formal cap a aproximacions més orientades a la col·laboració efectiva en projectes i iniciatives concretes.
- **De la gran empresa a la diversitat empresarial:** Tendència a incorporar progressivament una major diversitat d'actors empresarials, incloent sectors emergents, economia social o emprenedoria.
- **De la separació a la hibridació:** Superació progressiva de la dicotomia públic-privat cap a models més híbrids i col·laboratius que reconeixen la complexitat i interdependència entre sectors.
- **De la presència a la corresponsabilitat:** Evolució des d'una participació més formal o nominal cap a models de major corresponsabilitat en el desenvolupament i implementació d'estratègies compartides.

La participació del sector privat en el conjunt de les entitats es complementa amb una cada vegada més àmplia participació de sectors educatius i, especialment, la participació social canalitzada per entitats socials del territori i directament amb la participació de la ciutadania.

5.7. Dimensió metropolitana: de la teoria a la pràctica

L'anàlisi comparativa revela que la traducció de la vocació metropolitana en pràctiques efectives de planificació i actuació supramunicipal constitueix un

dels majors reptes per a les entitats estudiades, amb diferències significatives en el seu abordatge i resultats:

Abast territorial real:

S'observen diferents intensitats en l'abast efectivament metropolità de les entitats analitzades:

- ▶ **Metropolità consolidat:** El PEMB representa el cas més avançat, amb un àmbit d'actuació clarament metropolità que actualment ja va més enllà dels 36 municipis de l'AMB amb un clar enfoc a la Regió Metropolitana. Bilbao Metropoli 30 n'és un altre referent tot i no tenir una administració metropolitana formalitzada.
- ▶ **Metropolità amb focus en la ciutat central:** Casos com Ebrópolis o CIEDES, on tot i la vocació metropolitana, el pes de la ciutat central continua sent dominant tant en la governança com en les actuacions.
- ▶ **Metropolità emergent:** Models com Ebrópolis o les iniciatives de Sevilla i Màlaga, on la dimensió metropolitana està en procés de desenvolupament però encara amb limitacions significatives en la implicació efectiva dels municipis metropolitans.
- ▶ **Municipal amb projecció metropolitana:** Iniciatives com l'Agenda Urbana de Santiago, centrades principalment en la ciutat però amb creixent reconeixement de la necessitat d'abordar certs àmbits des d'una perspectiva territorial més àmplia.

L'anàlisi identifica diversos factors que condicionen el desenvolupament efectiu de la dimensió metropolitana:

- **Marc institucional:** La presència o absència d'estructures metropolitanes formals (només present a Barcelona) influeix significativament en la capacitat de les entitats per desenvolupar una planificació genuïnament metropolitana.
- **Equilibri territorial:** Les dinàmiques de poder entre la ciutat central i la resta de municipis metropolitans condicionen tant la governança com l'abast de les actuacions, generant en molts casos desequilibris a favor de la ciutat central.
- **Cultura de cooperació:** La tradició de cooperació intermunicipal varia notablement entre territoris, facilitant o dificultant el desenvolupament d'aproximacions metropolitanes efectives.
- **Lideratge polític:** La voluntat política dels responsables municipals, especialment de la ciutat central, resulta determinant per superar les inèrcies municipalistes i facilitar plantejaments metropolitans.

- **Percepció ciutadana:** El grau de consciència i identitat metropolitana entre la ciutadania influeix en la legitimitat i suport a les actuacions d'escala supramunicipal.

L'anàlisi mostra algunes tendències evolutives en la dimensió metropolitana de les entitats estudiades:

- **Progressiva metropolitanització:** Tendència general a ampliar el focus des de la ciutat central cap a una visió més metropolitana, tot i que amb ritmes i intensitats diverses.
- **De la coordinació a la integració:** Evolució des de models basats en la simple coordinació entre municipis cap a aproximacions més integrades que reconeixen la unitat funcional metropolitana.
- **De la formalitat a l'efectivitat:** Superació progressiva de la dimensió metropolitana merament formal o nominal cap a pràctiques efectives de planificació i actuació supramunicipal.
- **De la imposició a la co-construcció:** Evolució des de models metropolitans dissenyats "des de dalt" cap a aproximacions més col·laboratives i consensuades entre els diversos municipis implicats.

Amb el temps les entitats acumulen un aprenentatge col·lectiu sobre com abordar la complexitat de la planificació estratègica a escala metropolitana en contextos de fragmentació administrativa i fortes identitats municipals.

5.8 ANÀLISI COMPARATIVA DE LES ENTITATS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA METROPOLITANA

Aspectes	PEMB (Barcelona)	Bilbao Metropoli 30	Ebropolis (Saragossa)	Fundación CIEDES (Màlaga)
Forma jurídica				
Associació privada sense ànim de lucre	✓	✓	✓	
Fundació privada				✓
Any de creació	1988/2000	1991	1994	1994
Àmbit territorial efectiu				
Metropolità consolidat	✓	✓		
Metropolità amb focus en ciutat central			✓	
Sistema dual (ciutat-província)				✓
Governança				
Presidència exercida per l'Alcaldia	✓		✓	✓
Presidència sector privat		✓		
Consell/Assemblea amb àmplia representació	✓	✓	✓	
Distribució públic-privada				
Predomini públic (>60%)	✓		✓	
Equilibri (50-50% públic)		✓		✓
Finançament				
Pressupost anual elevat (>1MM€)	✓	✓		
Pressupost anual mitjà (300.000-700.000€)			✓	✓
Aportació pública predominant (>70%)	✓		✓	
Aportació privada significativa (>40%)		✓		✓
Participació				
Participació institucional forta	✓	✓	✓	✓
Mecanismes de participació ciutadana directa	✓		✓	✓
Plataformes digitals de participació	✓			✓
Relació amb estructures metropolitanes				
Complementarietat amb entitat metropolitana formal	✓			
Substitut funcional en absència d'entitat metropolitana		✓	✓	
Coordinació amb altres entitats territorials				✓
Grau d'autonomia				
Alta autonomia respecte administracions	✓	✓		✓
Autonomia mitjana (influència institucional significativa)			✓	

6. FACTORS D'ÈXIT I BONES PRÀCTIQUES

A partir de l'anàlisi de les diferents entitats de planificació estratègica metropolitana, es poden identificar una sèrie de factors d'èxit, bones pràctiques, obstacles comuns i tendències innovadores que resulten especialment rellevants per a la creació o desenvolupament d'aquestes estructures.

6.1. Elements clau per a l'efectivitat de les entitats de planificació estratègica

L'anàlisi comparativa permet identificar diversos elements que han contribuït significativament a l'èxit i sostenibilitat de les entitats estudiades:

- ▶ Les experiències més exitoses compten amb un **fort lideratge** de al menys dues institucions, públic-públic com en el cas del PEMB (AMB i Ajuntament de Barcelona) o públic-privat com el cas de Bilbao Metropoli30.
- ▶ Aquest lideratge es caracteritza per: Un **compromís sostingut en el temps**, capacitat de convocatòria i aglutinació d'actors diversos, i visió estratègica que transcendeix els cicles polítics.
- ▶ La configuració d'un **equilibri adequat entre sector públic i privat** apareix com un element determinant per a l'efectivitat i sostenibilitat de les entitats analitzades.
- ▶ La **disponibilitat d'equips tècnics estables**, professionalitzats i amb capacitat d'actuació autònoma constitueix i continuïtat més enllà dels cicles polítics.
- ▶ La capacitat de **mostrar resultats concrets i visibles** apareix com un factor clau per mantenir la implicació dels actors i la legitimitat social: Projectes emblemàtics que materialitzen la visió estratègica, indicadors mesurables de progrés i impacte, comunicació efectiva dels assoliments, equilibri entre visió a llarg termini i resultats a curt-mitjà termini.
- ▶ L'adopció de **metodologies innovadores** de planificació estratègica adaptades al context específic i amb capacitat d'evolució ha resultat determinant per a la sostenibilitat de les entitats analitzades, per exemple la innovació orientada a missions.

- ▶ La **connexió amb la identitat i els valors específics del territori** apareix com un factor d'èxit significatiu.
- ▶ Finalment, la **capacitat d'adaptació a contextos canviants** i de superació de crisis ha resultat fonamental per a la sostenibilitat a llarg termini.

6.2. Obstacles i reptes comuns

L'anàlisi també ha permès identificar obstacles i reptes recurrents que han hagut d'afrontar les entitats de planificació estratègica metropolitana:

- ▶ La **manca d'un marc institucional metropolità consolidat** constitueix un dels principals obstacles per a la planificació estratègica efectiva: Absència de competències metropolitanes clares, fragmentació administrativa i superposició d'ens, tensions entre municipis i altres nivells administratius, dificultats per a la implementació coordinada.
- ▶ El **pes de les visions i prioritats estrictament municipals** dificulta l'adopció d'enfocaments genuïnament metropolitans: Predomini dels interessos de la ciutat central, reticències dels municipis metropolitans a cedir protagonisme, competència entre municipis per recursos i projectes, dificultats per construir una visió metropolitana compartida.
- ▶ **Sostenibilitat financera**: La garantia d'uns recursos estables i suficients ha representat un desafiament recurrent: Dependència excessiva de les administracions públiques, fluctuacions en les aportacions segons cicles polítics o econòmics o en la captació de recursos externs, dificultat per assegurar compromisos financers a llarg termini, limitacions per desenvolupar estructures tècniques sòlides.
- ▶ **Cicles polítics i continuïtat**. La gestió de la continuïtat a través dels canvis de cycle polític constitueix un desafiament permanent: Riscos de politització o instrumentalització partidista, fluctuacions en el suport institucional segons governs, necessitat de reconstruir relacions i consensos amb nous actors polítics, tensions entre visió a llarg termini i prioritats polítiques immediates (cas de Burgos).
- ▶ **Equilibri entre reflexió i acció**: La traducció efectiva de la planificació estratègica en accions concretes representa un repte significatiu: Risc de generar "plans-llibreria" sense implementació efectiva, desconexió entre planificació i capacitat executiva, dificultat per mesurar i comunicar impactes reals, equilibri entre l'ambició transformadora i el pragmatisme.
- ▶ **Implicació ciutadana i legitimitat social**: Aconseguir una implicació ciutadana àmplia i sostinguda constitueix un desafiament recurrent.

6.3. Tendències i innovacions en la planificació estratègica metropolitana

L'anàlisi permet identificar diverses tendències innovadores que estan marcant l'evolució recent de la planificació estratègica metropolitana:

- ▶ **Innovació orientada a missions:** L'adopció del marc conceptual i metodològic de la "innovació orientada a missions", desenvolupat per l'economista Mariana Mazzucato, constitueix una de les tendències més significatives:
 - Definició de reptes concrets, ambiciosos però assolibles.
 - Mobilització d'actors i recursos diversos cap a objectius compartits.
 - Enfocament transversal que supera divisions sectorials tradicionals.
 - Combinació d'objectius a llarg termini amb resultats intermedis mesurables.
- ▶ **Alineació amb marcs globals:** La progressiva alineació amb marcs estratègics globals apareix com una tendència consolidada:
 - Adopció dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) com a referència.
 - Alineació amb l'Agenda Urbana (espanyola, europea o internacional).
 - Vinculació amb el Pacte Verd Europeu.
 - Articulació multinivell de les estratègies territorials.
- ▶ **Digitalització i ciutats intel·ligents:** La integració de la dimensió digital i els conceptes de ciutat intel·ligent apareix com una tendència creixent:
 - Utilització de dades i analítica urbana per a la planificació.
 - Desenvolupament de plataformes digitals per a la participació.
 - Integració de tecnologies intel·ligents en la gestió urbana.
 - Atenció a la bretxa digital i la inclusió tecnològica.
- ▶ **Models de cocreació i innovació col·laborativa:** L'evolució cap a models més col·laboratius de planificació i innovació constitueix una tendència significativa:
 - Superació de la dicotomia entre experts i ciutadania.
 - Cocreació de solucions a través de processos col·laboratius.
 - Laboratoris urbans i espais d'experimentació.
 - Aproximacions iteratives i adaptatives.
- ▶ **Resiliència i adaptació al canvi climàtic:** La creixent centralitat de la resiliència i l'adaptació al canvi climàtic marca una tendència clara:
 - Integració de la dimensió climàtica en totes les estratègies.
 - Atenció a la vulnerabilitat i adaptació territorial.

- Estratègies de descarbonització i neutralitat climàtica.
- Enfocaments basats en solucions basades en la natura.

► **Innovació institucional i governança adaptativa:** Finalment, l'experimentació amb nous models institucionals i de governança apareix com una tendència emergent:

- Estructures més flexibles i adaptatives
- Governança multinivell i multiactor..
- Geometria variable segons àmbits i projectes.
- Combinació d'estabilitat institucional i agilitat operativa

7. RECOMANACIONS

A partir de l'anàlisi comparativa realitzada i la identificació de factors d'èxit, bones pràctiques i desafiaments comuns, es presenten a continuació recomanacions específiques per al desenvolupament d'entitats de planificació estratègica metropolitana, amb especial atenció a la seva potencial aplicació al cas de Tarragona.

- ▶ **Definició clara de l'àmbit territorial:** És fonamental establir des de l'inici una delimitació clara i consensuada de l'àmbit territorial, considerant: l'àrea funcional metropolitana real (basada en fluxos de mobilitat, relacions econòmiques, etc.), les delimitacions administratives existents, la percepció ciutadana del fet metropolità, les dinàmiques de relació intermunicipal ja establertes.
- ▶ **Configuració jurídica adaptada al context:** L'elecció de la forma jurídica ha de respondre a les particularitats del context institucional, polític i social: Associació privada sense ànim de lucre sembla la forma jurídica més escaient per una entitat de planificació estratègica metropolitana d'àmplia participació institucional, empresarial i social.
- ▶ **Governança equilibrada i representativa:** El disseny dels òrgans de govern ha de garantir tant l'equilibri entre actors com l'operativitat:
 - Representació adequada de tots els municipis metropolitans, evitant el predomini exclusiu de la ciutat central.
 - Equilibri entre sector públic i privat, adaptant-lo a les característiques del territori.
 - Inclusió de la societat civil organitzada i el món acadèmic.
 - Mecanismes clars de presa de decisions que combinin consens i eficàcia.
- ▶ **Estructura tècnica professionalitzada:** El desenvolupament d'un equip tècnic professionalitzat i estable resulta determinant per garantir la qualitat, rigor i continuïtat de la planificació estratègica metropolitana:
 - Equip amb perfils tècnics diversos i complementaris.
 - Lideratge tècnic amb capacitat de diàleg amb tots els actors.
 - Dimensionament adequat a les capacitats i objectius.
 - Garanties d'estabilitat i continuïtat més enllà dels cicles polítics.
- ▶ **Model de finançament sostenible:** La garantia d'un finançament estable i suficient requereix: Compromisos plurianuals de les administracions participants, aportacions proporcionades dels diferents municipis metropolitans, diversificació de fonts de finançament. estratègia de captació de recursos externs (projectes europeus, col·laboracions, etc.).
- ▶ **Metodologia sòlida i adaptada:** L'adopció d'una metodologia de planificació estratègica rigorosa però adaptada al context específic:

- Flexibilitat per adaptar-se a les particularitats territorials.
 - Incorporació de mètodes participatius i inclusius.
 - Equilibri entre visió a llarg termini i resultats a curt termini.
 - Mecanismes clars de seguiment i avaluació.
 - Alineació amb marcs supramunicipals com l'Agenda Urbana Europea.
- **Estratègia de comunicació i implicació:** El desenvolupament d'una estratègia de comunicació i implicació resulta essencial per compartir una narrativa clara i atractiva sobre el valor afegit de la dimensió metropolitana, transparència sobre processos i resultats, diversificació de canals i formats segons públics, equilibri entre comunicació institucional i orientada a la ciutadania.

8. ANNEX 1: FITXES ENTITATS CONSOLIDADES



Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

www.pemb.cat

C/Concepció Arenal, 165 |
Canòdrom Parc de Recerca
Creativa, Sant Andreu,
Barcelona | 08027 Barcelona

Coordinador General:
Oriol Estela

DADES BÀSIQUES

- **Nom complet de l'entitat:** Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB)
- **Any de fundació:** 1988 (com a Pla Estratègic de Barcelona), refundat el 2000 amb l'actual format metropolità.
- **Àmbit territorial:** Inicialment 36 municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona i actualment cap a la ciutat dels cinc milions (regió metropolitana).
- **Població total:** AMB 3.329.337 milions d'habitants (42% de Catalunya), regió metropolitana 5.066.684 habitants (62,4% de Catalunya).
- **Superfície total:** 636 km² AMB / 2.464km² regió metropolitana.

NATURALESIA JURÍDICA I GOVERNANÇA

- **Forma jurídica:** Associació privada sense ànim de lucre.
- **Institucions promotores:**
 - Àrea Metropolitana de Barcelona
 - Ajuntament de Barcelona
 - Aena - Aeroport Josep Tarradellas Barcelona-El Prat
 - Cambra de Comerç de Barcelona
 - Cercle d'Economia
 - Consorci de la Zona Franca de Barcelona
 - Comissió Obrera Nacional de Catalunya
 - Fira de Barcelona
 - Foment del Treball Nacional
 - Port de Barcelona
 - Unió General de Treballadors
 - Universitat de Barcelona

- **Socis:**

El PEMB te dos tipus d'associats de ple dret.

Els socis fundadors.

Els socis ordinaris: els trenta-sis municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona, altres administracions que operen en el territori (Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Consell Comarcal del Baix Llobregat),

i un ampli teixit d'entitats econòmiques, socials i culturals de l'àrea metropolitana de Barcelona que s'han anat integrant en el pas dels anys i que actualment sumen més de tres-centes entitats associades. Els membres d'honor son persones físiques o jurídiques que per la seva rellevància o contribució a les finalitats, activitats o objectius de l'Associació siguin mereixedors d'aquesta distinció segons el Consell Rector. Tenen dret a veu sense vot.

• **Òrgans de govern:**

- **Consell General:** Màxim òrgan de govern, integrat per més de 300 institucions, entitats i persones estretament vinculades a la metròpoli de Barcelona. El presideix la persona que ostenta la presidència de l'Associació. Actualment l'Alcalde de Barcelona.
- **Consell Rector:** Òrgan de govern, administració i representació que s'encarrega d'aprovar anualment el pressupost i el pla de treball, que seran ratificats pel Consell General de l'Associació. També aprova la memòria d'activitats, la liquidació del pressupost i els comptes anuals. Està integrat pels màxims representants de les entitats promotores de l'Associació, una persona representant d'Aena, un tinent o tinenta d'alcaldia de Barcelona que designi l'Ajuntament de Barcelona, la vicepresidència executiva de l'AMB, una persona representant de la Diputació de Barcelona, una del Consell Comarcal del Baix Llobregat, representants de diverses alcaldies dels ajuntaments membres de l'Associació, una de la Generalitat de Catalunya i la persona que ostenta la presidència de la Comissió Executiva.

• **Estructura organitzativa:**

- **Comissió Executiva:** Assumeix, per delegació, les funcions necessàries per al bon funcionament de l'Associació. Trameta al Consell Rector la informació i documentació perquè pugui prendre decisions. L'integren representants de les institucions fundadores, econòmiques i socials i membres designats per l'AMB.
- **Comissió territorial:** Òrgan consultiu, complementari als òrgans de govern de l'Associació. Hi participen representants de municipis de la regió metropolitana i té per objecte incorporar les diferents sensibilitats de territori a les tasques que desenvolupa el PEMB.
- **Oficina de Coordinació:** S'encarrega del seguiment del pla estratègic metropolità vigent, del contacte amb les institucions associades i de les relacions exteriors. Coordinador General i equip tècnic (coordinadors de projectes i àrees temàtiques). La persona que ocupa la coordinació general del PEMB és delegada pel Consell Rector.

- **Mecanismes de presa de decisions:** D'acord amb les estatuts de l'Associació, els acords son adoptats per majoria simple dels

associats/de de ple dret presents o representats llevat dels acords en què s'estableix una majoria reforçada.

- **Representació público-privada:** Mixta, amb predomini públic en els òrgans de decisió, però amb àmplia participació privada i del tercer sector.

FINANÇAMENT

El finançament del PEMB prové principalment de les quotes ordinàries o extraordinàries dels seus membres fundadors per assegurar el bon funcionament de l'Associació, el desenvolupament de les seves activitats i l'assoliment dels seus objectius. En concret, de l'Ajuntament de Barcelona, L'AMB, la Diputació de Barcelona, Port de Barcelona, Fira de Barcelona i AENA. També rep finançament de subvencions i altres aportacions voluntàries destinades al desenvolupament de projectes específics.

- **Pressupost anual:** 1.630.088,68 € (Memòria 2024)
- **Fonts de finançament:**
 - Administracions públiques: 55% (Ajuntament de Barcelona, AMB, Diputació de Barcelona).
 - Aportacions privades: 6,4% (Port de Barcelona, Fira de Barcelona, AENA).
 - Ingressos finalistes: 39% (Aportacions a projectes concrets, subvencions, projectes europeus).
- **Model de sostenibilitat econòmica:** Alta dependència de finançament públic amb aportacions complementàries privades i de projectes finalistes que capten finançament públic o privat.

OBJECTIUS I FUNCIONS

- **Missió:** Projectar la metròpoli a mitjà i llarg termini i generar sinergies i innovació.
- **Visió:** Ser referents en la col·laboració multiactor per a una millor governança metropolitana.
- **Objectius estratègics:**
 - Planificació estratègica.
 - Articular la cooperació público-privada.
 - Implicar agents socials i econòmics.
 - Promoure la reflexió estratègica compartida.
 - Impulsar projectes transformadors metropolitans.
- **Àmbits temàtics prioritaris:**
 - Sostenibilitat i canvi climàtic.
 - Cohesió social i territorial.
 - Inclusió, alimentació saludable i qualitat de vida.
 - Economia innovadora, competitiva i inclusiva.
 - Mobilitat i infraestructures.
 - Habitatge.

- Governança metropolitana.

- **Competències específiques:**

- Elaboració, desenvolupament, seguiment i avaluació del pla estratègic.
- Coordinació d'actors metropolitans.
- Generació de coneixement i estudis.
- Impuls de projectes estratègics.

- **Serveis que ofereix:**

- Desenvolupament i seguiment del pla estratègic metropolità, actualment amb la mirada posada en el futur de la regió metropolitana de Barcelona.
- Publicacions i estudis prospectius. Generació de coneixement. *Think Tank* sobre el fet metropolità, la recerca sobre reptes i oportunitats i polítiques públiques i processos de col·laboració multiactors.
- Organització de jornades i debats. Intercanvi d'experiències, casos, projectes i coneixement.
- Desenvolupament de projectes concrets en el marc del pla estratègic metropolità.
- Espai de trobada multiactors en l'àmbit metropolità i de relacions exteriors a través de diverses xarxes nacionals i internacionals.

PARTICIPACIÓ I IMPLICACIÓ D'AGENTS

- **Entitats i actors implicats:**

- Administracions públiques
- Universitats i centres de recerca
- Associacions empresarials
- Cambres de comerç
- Sindicats
- Entitats del tercer sector
- Col·legis professionals
- Empreses rellevants del territori

- **Mecanismes de participació:**

- Grups de treball temàtics
- Consultes en línia
- Jornades participatives
- Tallers deliberatius
- Comissions específiques

- **Model de participació ciutadana:** Processos participatius oberts en l'elaboració dels plans estratègics.

RELACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA
• Vincle formal amb administracions: Entitat autònoma però amb estret vincle amb l'Ajuntament de Barcelona i l'AMB. • Nivell d'autonomia: Mitjà-alt en la definició d'estratègies, però amb dependència financera de les administracions. • Relació amb l'àrea metropolitana: Complementarietat amb l'AMB (Àrea Metropolitana de Barcelona), que té la presidència i finança parcialment el PEMB. • Encàrrecs o delegacions: No té competències delegades, sinó que actua com a espai de reflexió estratègica.
PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA
• Plans estratègics elaborats: • I Pla Estratègic (1990) • II Pla Estratègic (1994) • III Pla Estratègic (1999) • I Pla Estratègic Metropolità (2003) • Revisió PEMB (2010) • Barcelona Visió 2020 • Actualment: Barcelona Demà. Compromís Metropolità 2030 • Pla estratègic vigent: • Barcelona Demà. Compromís Metropolità 2030 • 8 missions estratègiques: - Economia innovadora i inclusiva - Nivells de renda suficients - Emergència ambiental i climàtica - Mobilitat sostenible i segura - Alimentació saludable - Cohesió territorial - Habitatge adequat - Vitalitat cultural • Metodologia de planificació: Processos participatius amplis, metodologia <i>missions-oriented</i> basada en reptes, visió prospectiva. • Sistema de seguiment: Indicadors metropolitans, informes periòdics, actualitzacions anuals. • Horitzó temporal: Plans amb horitzó de 10 anys amb revisions intermèdies.
PROJECTES I RESULTATS
• Principals projectes desenvolupats: - Elaboració del Compromís Metropolità 2030.

- PDU (Pla Director Urbanístic) Metropolità.
- Acord per a la Reactivació Econòmica i l'Ocupació.
- Observatori Metropolità.
- Projectes de dinamització econòmica entre municipis.

• **Projectes emblemàtics:**

- Cerdà Metròpoli (reflexió sobre el model territorial).
- Re-City (projecte internacional sobre cohesió urbana)..
- Agendes compartides amb diversos sectors econòmics

• **Resultats i impactes:**

- Impuls de la visió metropolitana en el planejament.
- Articulació d'actors clau del territori.
- Consens sobre prioritats estratègiques.
- Generació d'intel·ligència col·lectiva.

• **Indicadors d'avaluació:**

- Grau d'implementació dels projectes estratègics.
- Nivell d'implicació d'agents.
- Impacte de les mesures en indicadors socioeconòmics.

• **Publicacions i documents:**

- Quaderns del PEMB.
- Informes anuals.
- Papers de prospecció.
- Documents de diagnosi i escenaris de futur.

COMUNICACIÓ I PROJECCIÓ

- **Estratègia de comunicació:** Activa en mitjans digitals i presència en espais de debat metropolità .

• **Presència en mitjans i xarxes:**

- Web actualitzada amb repositori documental.
- Presència activa a Twitter, LinkedIn, Instagram.
- Butlletí periòdic.
- Col·laboracions en mitjans locals.

• **Projecció externa:**

- Nacional: Referent en planificació estratègica a Espanya.
- Internacional: Participació en xarxes europees i projectes internacionals.

• **Xarxes de cooperació:**

- CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano).
- Xarxa de Plans Estratègics Territorials.
- Metropolis
- Eurocities
- Redel

- Pacte Industrial de la Regió Metropolitana
- Fundació BIT Habitat
- Consell de Seguiment del Projecte Barris amb Futur
- Comissió Motora de l'Agenda Rural de Catalunya
- Consell de Formació Professional de Catalunya
- Taula per a l'impuls de l'Agenda 2030 de la ciutat

VALORACIÓ FINAL

- **Factors d'èxit:**
 - Continuitat i coherència en el temps.
 - Implicació institucional al màxim nivell.
 - Capacitat d'adaptació metodològica.
 - Enfocament inclusiu i participatiu.
 - Valor reconegut com a espai neutral de debat.
- **Reptes i dificultats:**
 - Implementació efectiva de les propostes.
 - Aconseguir major implicació ciutadana.
 - Visibilitzar resultats tangibles.
 - Equilibri entre municipis grans i petits.
- **Singularitats del model:**
 - Llarga trajectòria (un dels plans estratègics pioners a Espanya).
 - Evolució de ciutat a metròpoli.
 - Fort component de coneixement i reflexió.
- **Elements diferenciadors:**
 - Implicació d'actors de primer nivell.
 - Capacitat d'adaptació metodològica.
 - Renovació constant d'enfocaments.
- **Potencial transferibilitat:** Alta per a àrees metropolitanes amb teixit institucional i econòmic diversificat, adaptant l'estructura a les realitats locals.

FONTS D'INFORMACIÓ

- Web oficial del PEMB (pemb.cat)
- Compromís Metropolità 2030
- Memòries d'activitat
- Estatuts de l'associació
- Articles i publicacions sobre el PEMB

Estatuts Associació:

https://pemb.cat/sites/default/files/2025-03/Estatuts%20PEMB%20vigents%202021_0.pdf

Memòria 2023:

<https://pemb.cat/sites/default/files/2025-03/Mem%C3%B2ria%202023.pdf>

Organigrama:

<https://pemb.cat/sites/default/files/2025-03/2025%20Organigrama.pdf>

Pressupost exercici 2024

<https://pemb.cat/sites/default/files/2025-03/exercici%202024.pdf>

Pla Estratègic vigent

Compromís metropolità 2030

Una estratègia per a la ciutat dels cinc milions

https://pemb.cat/modules/custom/pemb_utils/templates/assets/CM2030_WEB_ALTA.pdf



Bilbao Metropoli30

www.bm30.eus

Gran Vía 45, 1º. 48011
Bilbao, Bizkaia

Directora General:
Idoia Postigo

DADES BÀSIQUES

- **Nom complet de l'entitat:** Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano (Bilbao Metropoli 30).
- **Any de fundació:** 1991
- **Àmbit territorial:** Àrea metropolitana de Bilbao (30 municipis aproximadament).
- **Població total:** Al voltant d'1 milió d'habitants
- **Superfície total:** 500,2 km²

NATURALESA JURÍDICA I GOVERNANÇA

- **Forma jurídica:** Associació privada sense ànim de lucre.
- **Institucions promotores:**
 - Eusko Jauriaritza (Govern Basc)
 - Bizkaia foru aldunsia (Diputació Floral de Bizkaia)
 - Bilboko Udaletxea (Ajuntament de Bilbao)
 - BBVA
 - Iberdrola
 - Diario El Correo
 - Cámara Bilbao
 - Bilbao Plaza Financiera
 - Kutxabank
 - Universidad de Deusto
 - Petronor
 - Editorial Ipaguirre
 - Autoridad Portuaria de Bilbao
- **Socis:**
L'Associació Bilbao Metropoli 30 està formada per Socis Fundadors, Socis Ordinaris, Socis Col·laboradors i Socis Honoraris. Aglutina més de 140 entitats entre socis fundadors i ordinaris i més de 300 entitats col·laboradores. Un ampli conjunt de socis integrat pels Ajuntaments dels 30 municipis que conformen la seva àrea metropolitana, 10 col·legis professionals, 23 consolats, entitats financeres, entitats empresarials, sector educatiu i del coneixement, mitjans de comunicació i un sortit

conjunt d'entitats socials i que reflecteixen la diversitat d'actors de la societat basca.

- **Òrgans de govern:**

- **Assemblea General:** L'Assemblea General està constituïda pel conjunt de socis. Els Socis Fundadors i Ordinaris hi assisteixen amb veu i vot. És l'òrgan superior deliberant i decisor de l'Associació i els seus acords en regiran la vida de l'Associació.
- **Junta Directiva:** La Junta Directiva és l'òrgan d'administració de l'Associació. Només en poden formar part socis fundadors u ordinaris nomenats pel President/a i ratificats per l'Assemblea. Formen part de la Junta Directiva el President/a, la Vicepresidència, el tesorera/a, Secretaria general i un nombre de vocals no inferior a vuit ni superior a 20. Seran membres de la Junta Directiva, com a vocal o ostentaran un altre càrrec en ella:
 - Fins a dos representants, designats pel Govern Basc.
 - Fins a dos representants, designats per la Diputació Foral de Biscaia.
 - Fins a dos representants, designats per l'Ajuntament de la Vila de Bilbao.
 - Un representant designat per Eudel, Euskadiko Udalen Elkartea - Associació de Municipis Bascos.
 - Dos representants de municipis de l'àrea d'actuació i/o influència de l'àmbit metropolità.
 - Un mínim de sis representants dels Socis Fundadors o Socis Ordinaris.
- **Comissió Executiva:** La Junta Directiva podrà nomenar entre els seus membres una Comissió Executiva i delegar-hi les facultats que lliurement determini. La Comissió Executiva s'integrarà pel president/ai un nombre de membres no inferior a dos, ni superior a cinc. Per al nomenament de la Comissió Executiva cal el vot favorable de les dues terceres parts dels assistents a la reunió de la Junta Directiva en què aquesta delegació de facultats acordi.

Els Socis Fundadors, els Socis d'Honor o Honoraris i els Socis Ordinaris tenen plenitud de drets polítics amb vista a participar en els Òrgans de Govern de la Associació, sempre amb subjecció al que preveuen els Estatuts de l'Associació.

- **Estructura organitzativa:**

- Presidència
- Direcció General
- Àrees de treball temàtiques
- Equip tècnic permanent

- **Mecanismes de presa de decisions:** Acords de la Junta Directiva prèvia deliberació, amb ratificació de l'Assemblea General. Perquè l'Assemblea General, Ordinària o Extraordinària, es consideri vàlidament constituïda cal l'assistència personal de la meitat més un dels socis amb dret de vot. Els acords de l'Assemblea General es prendran per majoria de vots presents o representats, corresponent un vot a cada Soci Fundador, Soci Ordinari, Soci de Honor o Honorari assistent.
- **Representació públicoprivada:** Mixta, amb aproximadament un 30% d'institucions públiques i un 70% d'entitats privades i socials. Més representació pública a la Junta Directiva.

FINANÇAMENT

- **Pressupost anual:** El pressupost anual que figura en el Pla de Gestió del 2023 (darrer publicat) va ser de 2.264.306€.
- **Fonts de finançament:**
 - Quotes dels seus socis(28%).
 - Ingressos finalistes: (78%) Aportacions a projectes concrets. subvencions, projectes europeus)
- **Model de sostenibilitat econòmica:** BM30 es finança mitjançant les quotes dels seus socis que cobreixen el 100% de les despeses d'estructura, fet que li dona certa independència de les administracions públiques. El gruix del pressupost prové de subvencions per a projectes concrets encarregats majoritàriament per la Diputació Floral de Bizkaia, el Govern Basc i l'Ajuntament de Bilbao.

OBJECTIUS I FUNCIONS

- **Missió:** Bilbao Metropoli 30 desenvolupa la seva tasca fonamentalment al Bilbao Metropolità i en l'àmbit internacional i la seva missió consisteix en:

Àmbit metropolità:

- Impulsar el procés de revitalització del Bilbao Metropolità, amb el socis i pee als socis, a través de projectes que contribueixin a la prosperitat i el benestar de la ciutadania de la metròpoli.
- Promoure el pensament estratègic sobre el futur de la nostra metròpoli.
- Treballar en el desenvolupament de projectes d'àmbit metropolità.
- Actuar com a catalitzador d'idees i objectius en una visió compartida transformadora on conflueixin tots els nostres esforços.
- Promoure i articular la participació de la societat civil.
- Desenvolupar iniciatives de col·laboració publicoprivada orientades als nostres fins.
-

- **Àmbit internacional**

- Apropar a la nostra metròpoli el pensament internacional més avantguardista i pioner sobre desenvolupament urbà al món.
- Generar aliances estratègiques internacionals.
- Impulsar una comunitat de professionals, activistes, autoritats i tota mena d'agents urbans de tot el món que impulsin i inspirin la innovació urbana.
- Fomentar l'intercanvi de coneixements i experiències sobre projectes i iniciatives urbanes innovadores.
- Reconèixer i celebrar projectes urbans de tot el món per la seva contribució a una visió a llarg termini, sostenible i col·laborativa de la construcció urbana i pel seu impacte a fer front als reptes urbans globals més urgents.

- **Àmbits temàtics prioritaris:**

- Benestar, cocreació de valor.
- Futur sostenible.
- Territori metropolità interconnectat i intel·ligent.
- Noves economies creadores d'ocupació.
- Ria i xarxes.
- Governança compartida en espais metropolitans.
- Comunitat.
- Identitat i sentiment de pertinença.
- Talent

- **Competències específiques:**

- Reflexió i pensament estratègic.
- Elaboració, seguiment i avaluació del pla estratègic.
- Coordinació d'actors metropolitans.
- Generació de coneixement i estudis.
- Impuls de projectes estratègics.
- Posicionament internacional de Bilbao Meropoli 30.

- **Serveis que ofereix:**

- Desenvolupament i seguiment del pla estratègic metropolità, actualment amb la mirada posada en el futur de la regió metropolitana de Barcelona.
- Publicacions i estudis prospectius. Generació de coneixement. Think tank sobre el fet metropolità, la recerca sobre reptes i oportunitats i polítiques públiques i processos de col·laboració multiactors.
- Organització de jornades i debats. Intercanvi d'experiències, casos, projectes i coneixement.
- Organització de jornades i tallers formatius.
- Desenvolupament de projectes concrets en el marc del pla estratègic metropolità.
- Espai de trobada multiactors en l'àmbit metropolità i de relacions exteriors a través de diverses xarxes nacionals i internacionals.
- Turisme i Promoció Exterior

PARTICIPACIÓ I IMPLICACIÓ D'AGENTS

- **Entitats i actors implicats:**
 - Administracions públiques
 - Universitats i centres de recerca
 - Associacions empresarials
 - Empreses rellevants del territori
 - Cambres de comerç
 - Sindicats
 - Entitats del tercer sector
 - Col·legis professionals
 - Consolats
 - Mitjans de comunicació
 - Entitats de la societat basca
- **Mecanismes de participació:**
 - Òrgans de govern propis de l'Associació
 - Grups de treball temàtics
 - Jornades participatives
 - Tallers deliberatius
 - Comissions específiques
 - Seminaris, trobades, fòrums
- **Model de participació ciutadana:** Processos participatius oberts en processos de reflexió estratègica i d'elaboració dels plans estratègics.

RELACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

- **Vincle formal amb administracions:** Entitat autònoma, independent econòmicament de les Administracions però amb forts lligams per a la implementació de projectes específics i, en especial, la projecció exterior de Bilbao Metropoli 30.
- **Nivell d'autonomia:** Alt en la definició d'estratègies i concertació multiactors.
- **Relació amb l'àrea metropolitana:** No existeix una àrea metropolitana formalment establerta. Hi ha relacions permanents i ben coordinades amb els tres nivells de l'administració (Govern Basc, Diputació Floral de Bizkaia i Ajuntament de Bilbao).
- **Encàrrecs o delegacions:** Tot i no tenir competències executives vinculants rep encàrrecs de les administracions per liderar o empènyer projectes de territori estratègics.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- **Plans estratègics elaborats:**
 - Plan Estratégico para la revitalización del Bilbao Metropolitano (1992)
 - Reflexión Estratégica (1999)
 - Bilbao 2010. La Estrategia (2001)

- Valores estratégicos (2005)
- El tiempo de profesionales (2011)
- Reflexión Estratégica 2035 (2016)
- Escenarios de futuro (2019)

- **Pla estratègic vigent:**

Reflexión Estratégica 2035

Escenarios de futuro

- Benestar, creació de valor
- Futur sostenible
- Territori metropolità interconnectat i intel·ligent
- Noves economies creadores d'ocupació
- Ria i xarxes
- Governança compartida en espais metropolitans
- Comunitat
- Identitat i sentiment de pertinença

- **Metodologia de planificació:** El 2018 Bilbao Metropoli-30 posa en marxa un procés participatiu utilitzant la metodologia d'Anàlisi d'Escenaris, dins de la Reflexió Estratégica 2035. L'objectiu d'aquest procés és reflexionar de manera compartida, analitzar objectius de futur i proposar projectes concrets al voltant de diferents línies estratègiques dins de cada variable clau.

- **Sistema de seguiment:** Indicadors metropolitans, informes periòdics, actualitzacions anuals.

- **Horitzó temporal:** Plans amb horitzó de 10-15 anys amb revisions intermèdies i projectes a mitjà i curt termini.

PROJECTES I RESULTATS

- **Principals projectes en marcha 2023:**

- Basque Pro Elkargoak Euskera
- Proyecto de Emprendimiento liderado por mujeres
- Programa Talentia Skills
- Turismo y Promoción Exterior 2023
- MUGAK
- Impulso al Desarrollo Territorial en Bizkaia
- Urban Revolution Aurrea (2024)

- **Projectes emblemàtics:**

- Pla de Revitalització de Bilbao (1991-2000)
- Foro Internacional de Valores (2006)
- Basque PRO, *De infraestructuras a valores*

- **Resultats i impactes:**

- Acompanyament del procés de reconversió industrial.
- Contribució a la transformació urbana i econòmica de Bilbao.

- Posicionament internacional de la ciutat .
- Articulació actors públic-privats.
- **Indicadors d'avaluació:**
 - Grau d'implementació dels projectes estratègics.
 - Nivell d'implicació d'agents.
 - Impacte de les mesures en indicadors socioeconòmics.
 - Percepció de la imatge internacional.
- **Publicacions i documents:**
 - Memòries anuals
 - Documents de reflexió estratègica
 - Informes de progrés
 - Anuaris socioeconòmics
 - Documents de diagnosi i escenaris de futur
 - Monografies

COMUNICACIÓ I PROJECCIÓ

- **Estratègia de comunicació:** Enfocada a socis i projecció internacional. Activa en mitjans digitals, presència en espais de debat metropolità.
 - **Presència en mitjans i xarxes:**
 - Web actualitzada amb repositori documental.
 - Presència activa a Twitter, LinkedIn, Instagram.
 - Blog.
 - Col·laboracions amb diferents mitjans.
 - **Projecció externa:**
 - Nacional: Referent en transformació urbana i planificació estratègica.
 - Internacional: Model de referencia en regeneració de ciutats postindustrials.
- Xarxes de cooperació:**
- Presents en múltiples xarxes.
 - Red Internacional de Marketing Urbano.
 - Red de Colegios Profesionales.
 - Bai Sarea, Red de Encuentro de Entidades Col·laboradores para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

VALORACIÓ FINAL

- **Factors d'èxit:**
 - Continuitat i coherència en el temps.
 - Implicació institucional al màxim nivell.
 - Capacitat d'adaptació metodològica.
 - Enfocament inclusiu i participatiu.
 - Valor reconegut com a espai neutral de debat.

• **Reptes i dificultats:**

- Renovar el seu paper després de la gran transformació .
- Ampliar la base participativa.
- Consolidar la visió metropolitana .
- Adaptació a la nova economia.

• **Singularitats del model:**

- Estretament vinculat al "miracle" de la transformació de Bilbao.
- Fort lideratge empresarial i institucional.
- Orientació pragmàtica i enfocada a resultats.
- Després de l'etapa d'infraestructures, focus en innovació i les persones.

• **Elements diferenciadors:**

- Focus en la projecció internacional .
- Estabilitat institucional.
- Forta implicació del sector privat .
- Visió compartida entre actors diversos.

- **Potencial transferibilitat:** Alta per entorns on s'identifiquin forts lideratges institucionals i empresarials.

FONTS D'INFORMACIÓ

- Web oficial Bilbao Metropoli 30 (bm30.eus)
- Reflexión Estratégica y Análisis de Futuro Bilbao Metropolitano 2035
- Memòries d'activitat
- Estatuts de l'associació
- Articles i publicacions sobre BM30

Estatuts Associació:

<https://www.bm30.eus/wp-content/uploads/2024/07/Estatutos-BM30.pdf>

Pla de gestió i Pressupost 2023:

<https://app.box.com/s/3scjng5egi6bdp8vwpclecucndoj2h26>

Convenis 2023

<https://www.bm30.eus/wp-content/uploads/2024/07/Convenios-2023.pdf>

Composició Junta Directiva

<https://www.bm30.eus/wp-content/uploads/2024/07/JD.pdf>

Pla Estratègic vigent

Reflexión Estratégica y Análisis de Escenarios Bilbao Metropolitano 2035

<https://app.box.com/s/nqq7sp41aekb69gv2q2azyakmm2cyzjg>



www.ebropolis.es	Avda. Cataluña, 60, 1ª planta. Casa Soláns 50014 Zaragoza	Coordinadora General: Patricia Caveró Moreno
--	---	---

DADES BÀSIQUES

- **Nom complet de l'entitat:** Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno (Ebrópolis).
- **Any de fundació:** 1999
- **Àmbit territorial:** Saragossa i la seva àrea d'influència (inicialment 20 municipis, actualment més de 30)
- **Població total:** Aproximadament 750.000 habitants.
- **Superfície total:** 2.514 km² (àrea metropolitana).

NATURALESA JURÍDICA I GOVERNANÇA

- **Forma jurídica:** Associació privada sense ànim de lucre.
- **Institucions promotores:**
 - Ayuntamiento de Zaragoza
 - Gobierno de Aragón
 - Diputación de Zaragoza
 - Cambra Oficial de Comerç i Indústria i Serveis de Saragossa
 - CEOE Zaragoza
 - Zepyme Zaragoza
 - CCOO de Aragón
 - FABZ Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza
 - Fundación Caja Inmaculada
 - Fundación Ibercaja
 - UGT Aragón
 - Unión Vecinal Cesaraugusta
 - Universidad de Zaragoza
- **Socis:**

Més de dos centenars d'organitzacions, empreses, associacions, col·legis professionals, ajuntaments i institucions públiques de Saragossa i les localitats del seu entorn metropolità formen la família Ebrópolis (2004). Hi ha 4 tipus de socis:

 - **Fundadors:** El 1994, tretze entitats representatives van decidir treballar conjuntament en la millora de la qualitat de vida i les

possibilitats econòmiques de Zaragoza. Són responsables de la gestió de l'associació.

- **Número:** Els socis de Número se sumen de forma activa a les finalitats de l'associació i als seus estatuts. Després de l'ingrés, abonen una quota anual i participen plenament de totes les activitats de Ebrópolis.
- **Col·laboradors:** Els col·laboradors subscriuen les finalitats de l'associació i contribueixen mitjançant aportacions econòmiques o d'una altra índole als objectius perseguits per Ebrópolis. S'integren a l'associació, però sense dret a vot.
- **D'honor:** L'associació reconeix la llarga aportació professional i personal a la planificació estratègica a Saragossa realitzada pel catedràtic de Geografia Humana José Luis Calvo Palacios i l'economista Francisco Bono Ríos.

- **Òrgans de govern:**

- **Assemblea General:** Està constituïda pel conjunt de socis. És l'òrgan superior de govern i ha de donar el vistiplau a tots els assumptes destacats, com ara l'entrada de nous associats, el pressupost anual i la pròpia gestió. L'Assemblea també és l'encarregada de nomenar els principals responsables de l'Associació. Els socis Col·laboradors tenen la facultat de poder assistir amb veu però sense vot.
- **Consell Rector:** Actua en ple o delega a la Comissió Executiva. Està format per un representant al màxim nivell de cadascuna de les 13 entitats fundadores, tres representants de municipis de l'entorn i tres vocals nomenats per l'Assemblea General, Presidència, Vicepresidència, Tresoreria i Secretaria.

- **Estructura organitzativa:**

- **Comissió Executiva:** És l'òrgan permanent de gestió i administració de l'Associació, per delegació del Consell Rector. Està formada per un representant de cada entitat fundadora i tres vocals nomenats per l'entorn metropolità.
- **Oficina de Coordinació:** És l'estructura administrativa i tècnica encarregada dels funcionament diari de l'Associació, del treball d'impuls de l'Estratègia de futur de Saragossa, de l'elaboració de diferents informes i estudis a través del seu observatori Urbà, així com de l'organització d'actes, activitats de comunicació i trobades nacionals i internacionals que es promouen des dels òrgans de direcció de Ebrópolis.

El president de Ebrópolis és l'actual Conseller d'Economia, Transformació i Transparència de l'Ajuntament de Saragossa (2025).

- **Mecanismes de presa de decisions:** Els acords de l'Assemblea General es prenen per majoria de vots presents o representats dels socis fundadors i de número. Les decisions del Consell Rector es prenen, en cas de no haver-hi unanimitat, mitjançant votació i amb majoria absoluta de vots emesos.
- **Representació público-privada:** Mixta, amb predomini privat en els òrgans de decisió, però amb la participació de les Administracions decisives i una bona representació del sector social i educatiu.

FINANÇAMENT

L'Associació per al Desenvolupament Estratègic de Saragossa i la seva Àrea d'Influència (Ebrópolis) finança el funcionament amb l'aportació anual dels socis, col·laboradors i patrocinadors i, es complementa amb algunes subvencions finalistes d'Administracions Públiques.

- **Pressupost anual:** 383.273,95 € (Memòria 2023)
- **Fonts de finançament:**
 - Quotes associats: 12,4%
 - Promocions, patrocinadors i col·laboradors: 9,7%
 - Subvencions d'explotació: 71% (Aportacions a projectes concrets, subvencions, projectes europeus).
 - Prestacions de serveis: 6,9%
- **Model de sostenibilitat econòmica:** Finançament bàsic dependent de fons públics (71%).

OBJECTIUS I FUNCIONS

- **Missió:** Saragossa i el seu entorn volen posicionar-se com a territori d'avantguarda i referència, amb les persones al centre, que valora la inclusió, la diversitat, la innovació, la cultura i el coneixement, actuant com a potenciadors del territori i de la seva sostenibilitat, responent als desafiaments del clima i constituint-se com a exemple de bones pràctiques, desenvolupant noves formes de governança basades en la participació, les aliances i la concurrència.
- **Visió:**
 - Una Saragossa i el seu entorn sostenibles i resilient, compromesos amb el medi ambient i els desafiaments del canvi climàtic.
 - Una Saragossa i entorn que cuiden, acompanyen, potencien, inclouen i empoderen a totes les persones i fan créixer els drets socials.
 - Un territori innovador, format i intel·ligent que aposta pel coneixement, la cultura i l'emprenedoria com a part de la seva identitat.

- Una Saragossa i el seu entorn cohesionats i articulats a xarxa i que mitjançant aliances aconseguirien una nova governança, potencien el territori i disminueixen els desequilibris.

• **Objectius estratègics:**

- Desenvolupar els instruments de planificació estratègica alineats amb els marcs supralocals com l'Agenda Urbana Espanyola.
- Assolir una visió de futur compartida a la ciutat i el seu entorn amb un enfocament metropolità.
- Focalitzar i prioritzar àrees d'actuació.
- Identificar línies de treball i projectes segons les oportunitats que ofereixen Saragossa i entorn.
- Mobilitzar experts, agents socials i ciutadans i comprometre'ls amb el futur de la seva ciutat i la seva àrea mitjançant les aliances i el treball en xarxa.
- Coordinar i articular les polítiques i les línies d'actuació mitjançant una governança multinivell.
- Alinear l'estratègia i les polítiques metropolitanes amb els marcs nacionals i internacionals: agendes urbanes i Objectius de Desenvolupament Sostenible.

• **Àmbits temàtics prioritaris:**

- Sostenibilitat i medi ambient
- Energia
- Desenvolupament econòmic i competitivitat
- Cohesió social
- Governança metropolitana
- Mobilitat i territori
- Educació-Formació
- Salut

• **Competències específiques:**

- Promoure la planificació estratègica metropolitana.
- Fer un seguiment de la implementació de +20 Estrategia Zaragozana.
- Desenvolupar l'Agenda Urbana de la ciutat de Saragossa.
- Generar consensos sobre el model de ciutat i territori .
- Implicar als agents socials i econòmics en el desenvolupament metropolità..
- Avaluar l'evolució socioeconòmica de la metròpoli
- Planificació de les accions necessàries per facilitar la governança de l'Agenda Urbana - +20 Estrategia

• **Serveis que ofereix:**

- Seguiment Estrategia +20
- Seguiment Agenda Urbana de Saragossa

- Desenvolupar i implementar projectes estratègics
- Organització de jornades i trobades
- Promoció de projectes estratègics
- Gestionar l'Observatori Urbà
- Organitzar els Premis anuals Ebrópolis
- Intercanvi de bones pràctiques
- Participació en Xarxes de Planificació Estratègica

PARTICIPACIÓ I IMPLICACIÓ D'AGENTS

• Entitats i actors implicats:

- Administracions públiques (municipal, provincial, regional).
- Universitats i centres de recerca
- Entitats financeres
- Organitzacions i Associacions empresarials
- Cambres de comerç
- Sindicats
- Entitats socials i veïnals
- Col·legis professionals
- Empreses rellevants del territori

• Mecanismes de participació:

- Comissions de treball temàtiques
- Fòrums ciutadans
- Processos participatius per a l'elaboració del pla estratègic
- Enquestes i consultes en línia

RELACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

- **Vincle formal amb administracions:** Entitat autònoma però amb estret vincle amb l'Ajuntament de Saragossa.
- **Nivell d'autonomia:** Mitjà-alt en la definició d'estratègies, però amb alta dependència financera de les administracions.
- **Relació amb l'àrea metropolitana:** No existeix una entitat metropolitana formal a Saragossa. Ebrópolis actua, en part, com a espai de coordinació metropolitana.
- **Encàrrecs o delegacions:** No té competències directes però rep encàrrecs per a estudis o diagnòstics territorials i gestió de projectes estratègics per a l'Ajuntament de Saragossa.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

• Plans estratègics elaborats:

- Pla Estratègic de Saragossa i el seu entorn (1998)

- Pacte per al Desenvolupament i l'Ocupació de Saragossa (2000)
- Pla Estratègic de Saragossa 2020
- Revisió del Pla Estratègic (2006)
- Estratègia Saragossa +20 (2019)
- Agenda Urbana. Pla d'Acció (2022)

• **Pla estratègic vigent:**

- + 20 Estratègia Zaragoza (horitzó 2030).
- Alineada amb els ODS i l'Agenda Urbana.
- 6 dimensions estratègiques:
 - Territori policèntric
 - Territori inclusiu.
 - Territori sustentable
 - Societat innovadora.
 - Economies transformadores.
 - Governança participativa.

• **Metodologia de planificació:** Evolució d'un model tradicional a un enfocament més prospectiu, participatiu i amb visió metropolitana.

• **Sistema de seguiment:** Observatori Urbà amb indicadors propis de sostenibilitat i desenvolupament.

• **Horitzó temporal:** Plans amb horitzó de 10 anys amb actualitzacions i revisions intermèdies.

PROJECTES I RESULTATS

• **Principals projectes desenvolupats:**

- Estratègia +20 Zaragoza.
- Observatori Urbà.
- Agenda Urbana de Saragossa.
- Observatori Metropolità.
- Projecte "Invertir en Zaragoza".
- Grup Nacional sobre Agendes Metropolitanes.

• **Projectes emblemàtics:**

- Observatori Urbà (sistema d'indicadors metropolitans) .
- Premis a les Bones Pràctiques Ciutadanes.
- Pacte estratègic per al futur de Saragossa post-pandèmia.
- Alineament amb els ODS a nivell local.

• **Resultats i impactes:**

- Consolidació d'una visió estratègica compartida.
- Millora de la coordinació entre municipis metropolitans.
- Generació d'intel·ligència territorial.
- Contribució a projectes de ciutat amb visió estratègica.

- **Indicadors d'avaluació:**

- Sistema d'indicadors de l'Observatori Urbà.
- Grau de compliment de les accions del Pla estratègic.
- Nivell de participació dels socis.
- Impacte dels projectes impulsats.

- **Publicacions i documents:**

- Plans estratègics.
- Informes anuals.
- Papers de prospecció.
- Documents de diagnosi i escenaris de futur.

COMUNICACIÓ I PROJECCIÓ

- **Estratègia de comunicació:** Activa en mitjans digitals i presència en espais de debat metropolità.

- **Presència en mitjans i xarxes:**

- Web actualitzada amb repositori documental.
- Newsletter.
- Presència activa a Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram.
- Col·laboracions en mitjans locals.

- **Projecció externa:**

- Nacional: Reconeixement en planificació estratègica a Espanya.
- Internacional: Participació en xarxes de ciutats europees i iberoamericanes.

- **Xarxes de cooperació:**

- CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano).
- Xarxa de Plans Estratègics Territorials.
- Xarxa d'Observatoris de Sostenibilitat a Espanya.

VALORACIÓ FINAL

- **Factors d'èxit:**

- Continuitat i coherència en el temps.
- Implicació institucional al màxim nivell.
- Capacitat d'adaptació metodològica.
- Enfocament basat en evidències (Observatori Urbà).

- **Reptes i dificultats:**

- Desequilibri entre Saragossa i la resta de municipis.
- Sostenibilitat financera.

- **Singularitats del model:**

- Lideratge metropolità no institucionalitzat des d'un municipi.
- Equilibri entre visió institucional i participativa

- Progressiva integració de municipis de l'entorn
- Enfocament orientat a l'avaluació contínua

• **Elements diferenciadors:**

- Estabilitat institucional.
- Capacitat d'adaptació metodològica.
- Vinculació amb la Universitat de Saragossa.
- Capacitat de generar consens polític.

- **Potencial transferibilitat:** Específica per a territoris de grandària mitjana amb necessitat d'articular visió metropolitana sense estructures administratives específiques i amb lideratge de la capital de província.

FONTS D'INFORMACIÓ

- Web oficial d'Ebrópolis
- Plans estratègics publicats
- Memòries d'activitat
- Estatuts de l'associació
- Articles i publicacions
- +20 Estrategia Zaragoza
- Agenda Urbana de Zaragoza

Estatuts:

<https://ebropolis.es/wp-content/uploads/2022/06/Estatutos-oficiales-Ebropolis.pdf>

Memòria d'activitats i Pressupost 2023

<file:///Users/lizmonfort/Downloads/Memoria-Ebropolis-2023-completa-2.pdf>

+20 Estrategia Zaragozana

<https://ebropolis.es/wp-content/uploads/2022/07/Estrategia-Zaragoza20-Ebropolis-2019.pdf>

Agenda Urbana de Zaragoza

<https://www.zaragoza.es/sede/portal/agenda-urbana/plan-accion/>



		PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DE MÀLAGA	
www.ciedes.es		Plaza de la Alcazaba, 1. Edificio Aparcamientos. 29012 Málaga	
Directora General: Laura Robles Lozano			
DADES BÀSIQUES			
• Nom complet de l'entitat: Fundación Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga (Fundación CIEDES). • Any de fundació: 1994 • Àmbit territorial: Inicialment ciutat de Màlaga, progressivament ampliada a visió metropolitana mitjançant col·laboració amb la Fundación MADECA (Diputació de Màlaga) • Població total: Màlaga ciutat: 578.000 habitants; Àrea metropolitana: aprox. 1 milió d'habitants. • Superfície total: Màlaga ciutat: 395 km²; Àrea metropolitana: 1.057 km².			
NATURALESA JURÍDICA I GOVERNANÇA			
• Forma jurídica: Fundació privada sense ànim de lucre. • Patrons de la Fundació. - Ayuntamiento de Málaga - Diputación Provincial de Málaga - Junta de Andalucía - Subdelegación de Gobierno de España - Confederación de Empresarios de Málaga - Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga - Federación Provincial de Asociaciones de Vecinos - Universidad de Málaga - Puerto de Málaga - Parque Tecnológico de Andalucía - Unicaja - CCOO Málaga - UGT Málaga • Òrgans de govern: • Patronat: Màxim òrgan de govern, integrat pels màxims representants de cadascuna de les entitats, les institucions i les empreses que componen la Fundació i presidit per l'Alcalde/Alcaldessa de Màlaga. És l'òrgan de govern i representació			

de la Fundació i al qual correspon complir amb les finalitats fundacionals i administrar amb diligència els seus béns i drets. Es reuneix un mínim de dues vegades a l'any i va rotant en les seus dels membres.

- **Comissió Executiva:** té les facultats d'administració i gestió de la Fundació i tots els patrons tenen designat un membre de la seva entitat perquè el representin en aquest grup. Es reuneixen tres vegades a l'any com a mínim i la presidència és rotatòria entre tots els seus membres, la vicepresidència executiva correspon a la persona que representa l'Ajuntament en aquest òrgan.
- **Estructura organitzativa:**
 - **Oficina Tècnica:** S'encarrega de; desenvolupament i seguiment del pla estratègic vigent, del contacte amb les institucions associades, d'executar projectes estratègics i de les relacions internacionals i de prestar serveis tècnics a tercers.
- **Mecanismes de presa de decisions:** Els acords del Patronat i la Comissió Executiva s'aproven per majoria simple dels vots dels patrons/nes presents o representats/des en les reunions.
- **Representació públicoprivada:** Mixta, amb àmplia participació privada i del tercer sector.

FINANÇAMENT

- **Pressupost anual:** 652.160,82 € (Memòria 2023)
- **Fonts de finançament:**
 - Aportacions de patrons/nes: 42%
 - Donacions: 2,4%
 - Convenis i subvencions: 16%
 - Projectes i programes europeus: 31%
 - Prestació de serveis: 8,6%
- **Model de sostenibilitat econòmica:** La Fundació finança el total de les seves despeses de funcionament a través de les aportacions dels patrons/es i els serveis prestats.

OBJECTIUS I FUNCIONS

- **Missió:**
 - La recerca, estudi i anàlisi de la realitat de Màlaga.
 - Promoure tota acció favorable per al desenvolupament social, ambiental, econòmic i de bona governança de Màlaga, incloses les accions de cooperació al desenvolupament.
 - Promoure la presència activa de Màlaga en tots els aspectes, en l'àmbit provincial, regional, nacional i internacional.

- **Objectius estratègics:**

- Realització de la Planificació estratègica de la ciutat de Màlaga i el seu entorn.
- Presència activa de Màlaga en xarxes de ciutats a nivell nacional i internacional.
- Disseny i gestió de projectes de cooperació internacional i d'intercanvi de bones pràctiques, aa través de fons europeus o internacionals.

- **Àmbits temàtics prioritaris:**

- Sostenibilitat i canvi climàtic.
- Cohesió social i territorial.
- Innovació i talent.
- Economia innovadora, competitiva i inclusiva.
- Mobilitat i infraestructures.
- Governança metropolitana.

- **Competències específiques:**

- Elaboració, desenvolupament, seguiment i avaluació de plans estratègics.
- Coordinació d'actors metropolitans.
- Generació de coneixement i estudis.
- Impuls de projectes estratègics.
- Relacions institucionals, internacionals i participació en xarxes.

- **Serveis que ofereix:**

- Planificació i gestió estratègica de ciutats i territoris.
- Gestió de projectes europeus i participació en xarxes.
- Estudis, informes i projectes d'I+D+I.
- Formació i Educació (jornades, cursos, seminaris...).
- Organització d'esdeveniments i activitats vinculades amb la governança i la participació ciutadana.

PARTICIPACIÓ I IMPLICACIÓ D'AGENTS

- **Entitats i actors implicats:**

- Administracions públiques
- Universitats i centres de recerca
- Associacions empresarials
- Cambres de comerç
- Sindicats
- Entitats del tercer sector
- Col·legis professionals
- Empreses rellevants del territori
- Associacions veïnals

- **Mecanismes de participació:**

- Grups de treball temàtics
- Grups de prospectiva (experts i professionals)
- Jornades participatives



- Tallers deliberatius
- Comissions específiques
- **Model de participació ciutadana:** Processos participatius oberts en l'elaboració dels plans estratègics. Més de 400 participacions en el darrer Pla estratègic Màlaga 2030.

RELACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

- **Vincle formal amb administracions:** Entitat autònoma però amb estret vincle amb l'Ajuntament de Màlaga.
- **Nivell d'autonomia:** Alt
- **Relació amb l'àrea metropolitana:** No existeix una entitat metropolitana formal a Màlaga. La Fundació CIEDES en col·laboració amb la Fundació MADECA de la Diputació de Màlaga impulsen, des de 2004, el **Foro de Alcaldes Metropolitano**, un espai de diàleg i consens interinstitucional per a debatre els grans reptes de la regió metropolitana i incorporar-los als Plans Estratègics promoguts per l'Ajuntament de Màlaga. Actuen com a espai de coordinació metropolitana.
- **Encàrrecs o delegacions:** Desenvolupa el Observatorio Urbano Territorial per encàrrec de l'Ajuntament de Màlaga amb qui té un conveni signat. Rep diversos encàrrecs de gestió de programes europeus i de participació en xarxes nacionals i/o internacionals en representació de la ciutat de Màlaga.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

- **Plans estratègics elaborats:**
 - I Pla estratègic de Màlaga (1996)
 - II Pla Estratègic de Màlaga (2006)
 - Avaluació II Pla Estratègic (2015)
 - Estratègia Màlaga 2020 i Programa Operatiu del Pla Estratègic (2018)
 - Pla d'Acció Màlaga ODS (2019)
 - Pla de Reactivació Covid'19 (2020)
 - Pla Estratègic Màlaga 2030 (2023)
- **Pla estratègic vigent:**
 - Estratègia Màlaga 2030
 - 5 línies estratègiques:
 - Màlaga Educació i ciutadania
 - Màlaga global e integradora
 - Màlaga innovadora i digital

- Màlaga de la cultura
- Màlaga sostenible i litoral

- **Metodologia de planificació:** Canvi d'escala. Visió Màlaga ciutat-regió, múltiples xarxes i ecosistemes, centrat en les persones. Aportacions dels membres del Patronat i de 16 grups de prospectiva integrats per persones expertes i professionals.
- **Sistema de seguiment:** Indicadors, informes periòdics, actualitzacions periòdiques.
- **Horitzó temporal:** Plans amb horitzó de 10 anys amb revisions intermèdies.

PROJECTES I RESULTATS

- **Principals projectes desenvolupats:**
 - Tots els Plans estarte1gics de la ciutat de Màlaga
 - Pla Estratègic Málaga 2030
 - Global Metropolis. Foro Metropolitano de Alcaldes (2004)
- **Projectes emblemàtics:**
 - La Fundació CIEDES al llargs dels anys ha impulsat i/o participat projectes de gran envergadura com: Málaga Cultural i Museística, la posada en marxa de l'AVE, l'ampliació de les rondes, l'aeroport, el Palau de Fires, el parc tecnològic i el Centre d'Innovació i Computació de la UMA.
 - Observatori Urbà Territorial.
 - Pla Estratègic Málaga 2030
 - Diferents projectes internacionals en Planificació estratègica.
 - Global Metropolis: Foro de Alcaldes Metropolitano amb la Fundación MADECA.
- **Resultats i impactes:**
 - Més de 500 projectes per a la ciutat de Màlaga.
 - 73% dels projectes executats.
 - Articulació d'actors clau del territori.
 - Consens sobre prioritats estratègiques.
 - Excel·lent relació projectes/resultats.
 - Posicionament internacional de la ciutat.
- **Indicadors d'avaluació:**
 - Indicadors socioeconòmics territorials.
 - Grau d'implementació dels projectes estratègics.
 - Nivell d'implicació d'agents.
 - Impacte de les mesures en indicadors socioeconòmics.
 - Nombre de publicacions pròpies.
 - Participació en jornades.

- Aparicions en premsa.

- **Publicacions i documents:**

- Plans estratègics.
- Quaderns CIEDES.
- Informes anuals d'evolució.
- Informes de prospecció.
- Documents de diagnosi i escenaris de futur.
- Baròmetre d'Inversió Estrangera

COMUNICACIÓ I PROJECCIÓ

- **Estratègia de comunicació:** Activa en mitjans digitals i presència en espais de debat metropolità .

- **Presència en mitjans i xarxes:**

- Web actualitzada amb repositori documental.
- Presència activa a LinkedIn, Instagram.
- Butlletí periòdic.
- Col·laboracions en mitjans locals.

- **Projecció externa:**

- Nacional: Referent en planificació estratègica a Espanya.
- Internacional: Participació en xarxes europees de planificació estratègica i projectes internacionals.

- **Xarxes de cooperació:**

- CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano).
- RADEUT (Red Andaluza para el Desarrollo Estratégico Urbano y Territorial).
- MEDCITIES (Xarxa de ciutats mediterrànies amb plans estratègics de desenvolupament sostenible urbà)

VALORACIÓ FINAL

- **Factors d'èxit:**

- Construcció de consensos i de visions compartides
- Espai de trobada i diàleg.
- Continuitat i coherència en el temps.
- Implicació institucional al màxim nivell.
- Rigor metodològic.
- Tasca de seguiment, anàlisi i avaluació de la ciutat i el seu entorn.
- Creació de l'Observatori Estratègic del Territori (1996).
- Capacitat d'adaptació metodològica.
- Àmplia experiència en la gestió de programes de cooperació amb Amèrica Llatina, el Mediterrani i Europa.

- **Reptes i dificultats:**

- Implementació efectiva de les propostes.

- Integració efectiva de la dimensió metropolitana.
- Aconseguir major implicació ciutadana.
- Visibilitzar resultats tangibles.
- Equilibri entre municipis grans i petits.

• **Singularitats del model:**

- Model Fundació amb pocs patrons i una forta implicació.
- Llarga trajectòria (un dels plans estratègics pioners a Espanya).
- Evolució de ciutat a metròpoli.
- Fort component de coneixement i reflexió.
- Acord amb la Fundació MADECA per crear un espai de col.laboració metropolitana.

• **Elements diferenciadors:**

- Implicació d'actors de primer nivell.
- Capacitat d'aixecar finançament privat.
- Innovació metodològica.
- Visió global
- Renovació constant d'enfocaments.

- **Potencial transferibilitat:** Baix. És un model de llarga evolució que es va donar en un moment concret amb un fort compromís d'un nombre reduït de patrons i força independència de les dinàmiques polítiques.

FONTS D'INFORMACIÓ

- Web oficial del PEMB (pemb.cat)
- Estrategia Málaga 2030
- Memòries d'activitat i comptes anuals
- Estatuts de l'associació
- Articles i publicacions de la Fundació

Estatuts

<https://ciedes.es/wp-content/uploads/2023/12/20231220100906.pdf>

Pla Estratègic Màlaga 2030

https://ciedes.es/wp-content/uploads/2023/07/Plan_Estrategico_Malaga_2030_compressed.pdf

Comptes anuals 2023

https://ciedes.es/wp-content/uploads/2024/10/CIEDES_CC-AA-_Y_EVALUAC.PLA_ACTUACION.pdf

Projectes internacionals

https://ciedes.es/wp-content/uploads/2023/12/PROYECTOS_INTERNACIONALES-1.pdf