



Pla Estratègic
Metropolità
de Barcelona

Planificació estratègica

11 de juliol 2017



@pembarcelona

@rafamerinero



UNIVERSIDAD
**PABLO
OLAVIDE**
S E V I L L A

La institucionalización de los planes estratégicos urbanos: enseñanzas de 30 años de planificación estratégica en España

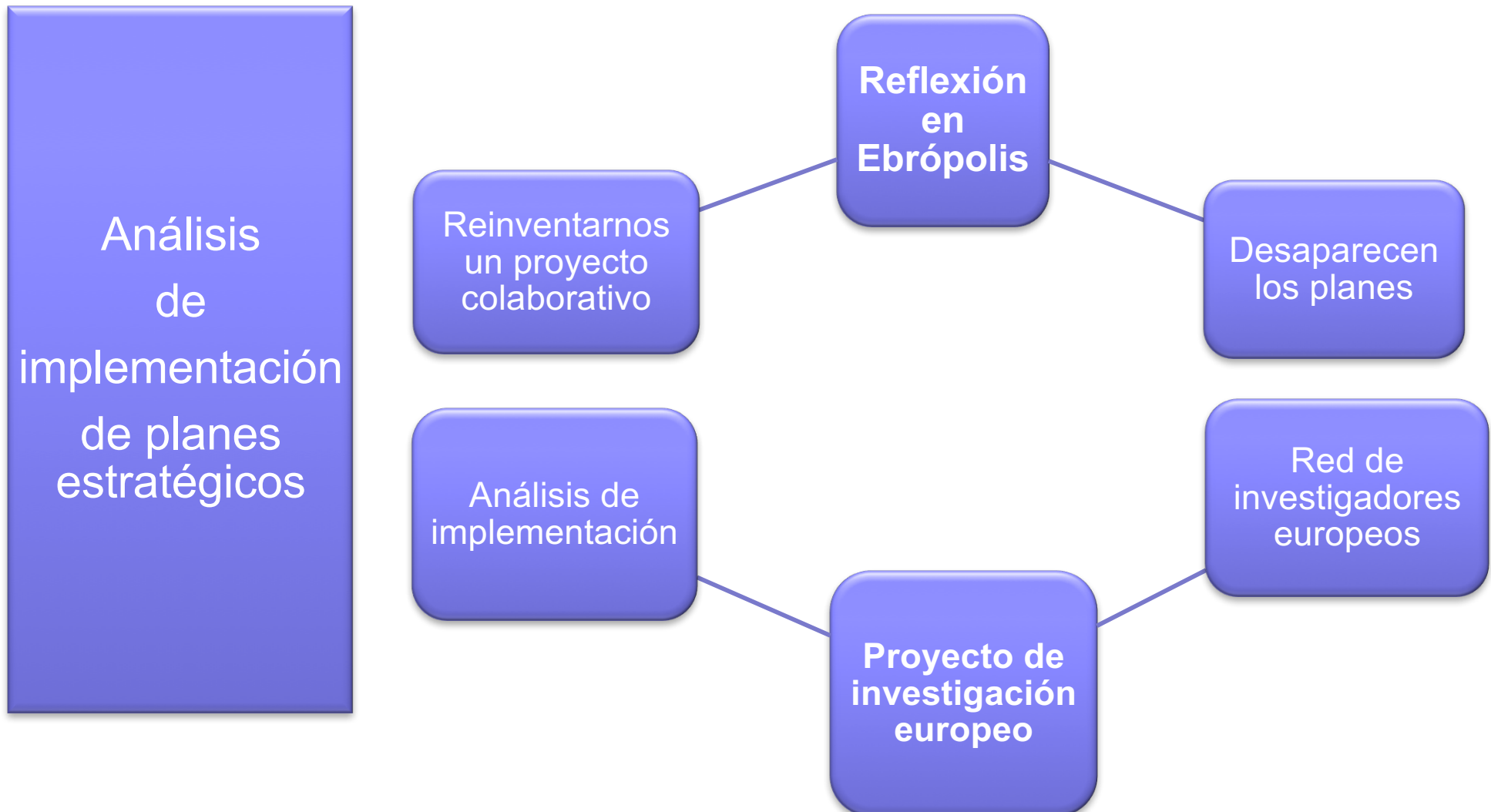
Prof. Dr. Rafael Merinero Rodríguez
Universidad Pablo de Olavide de Sevilla



@rafamerinero



PUNTO DE PARTIDA



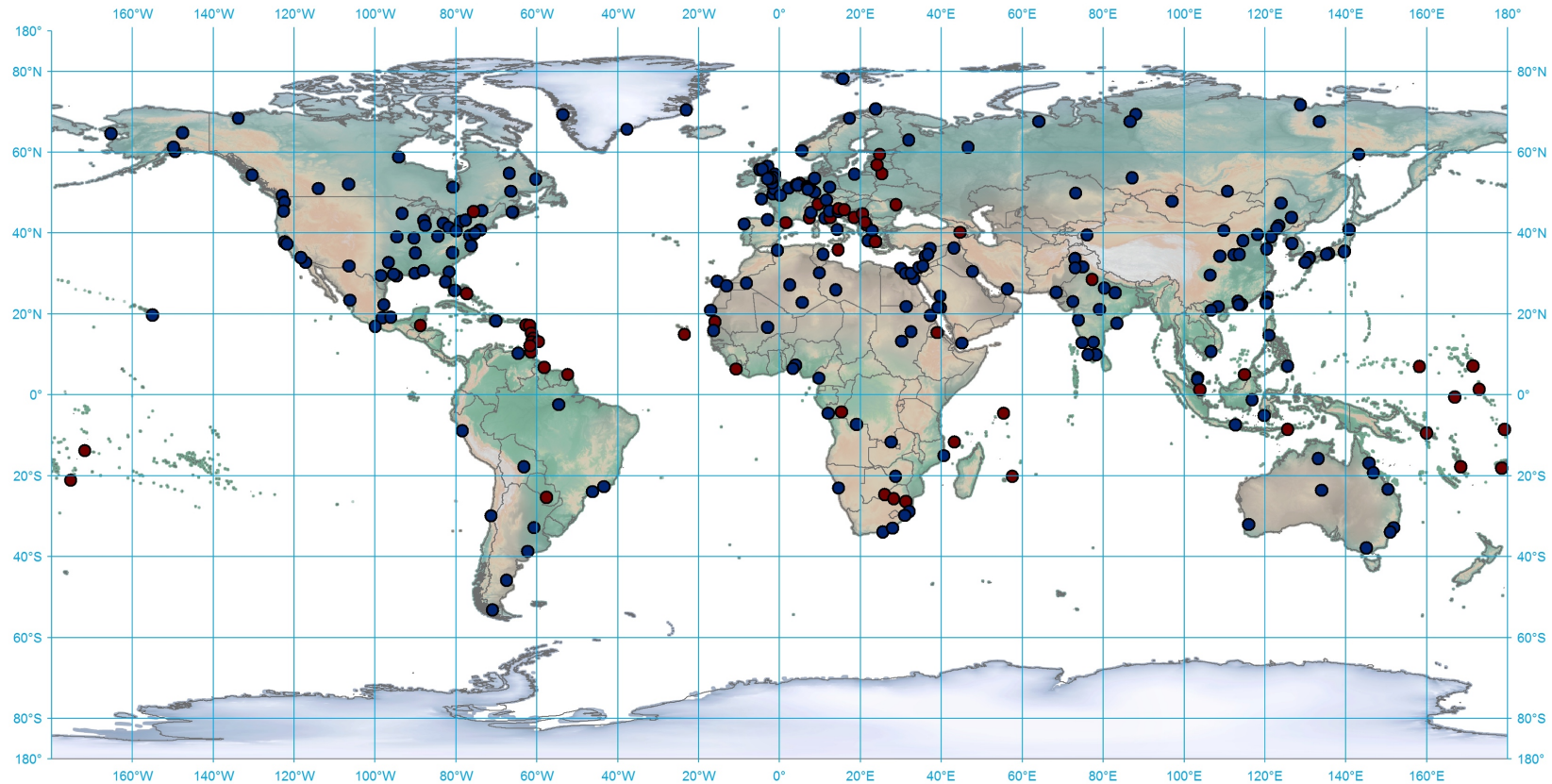


REFLEXIÓN COMPARTIDA





Planificación Estratégica urbana en el mundo



Tipo de ciudad	
Mundo urbano	
●	Capital nacional
●	Otros

Planificación Estratégica urbana

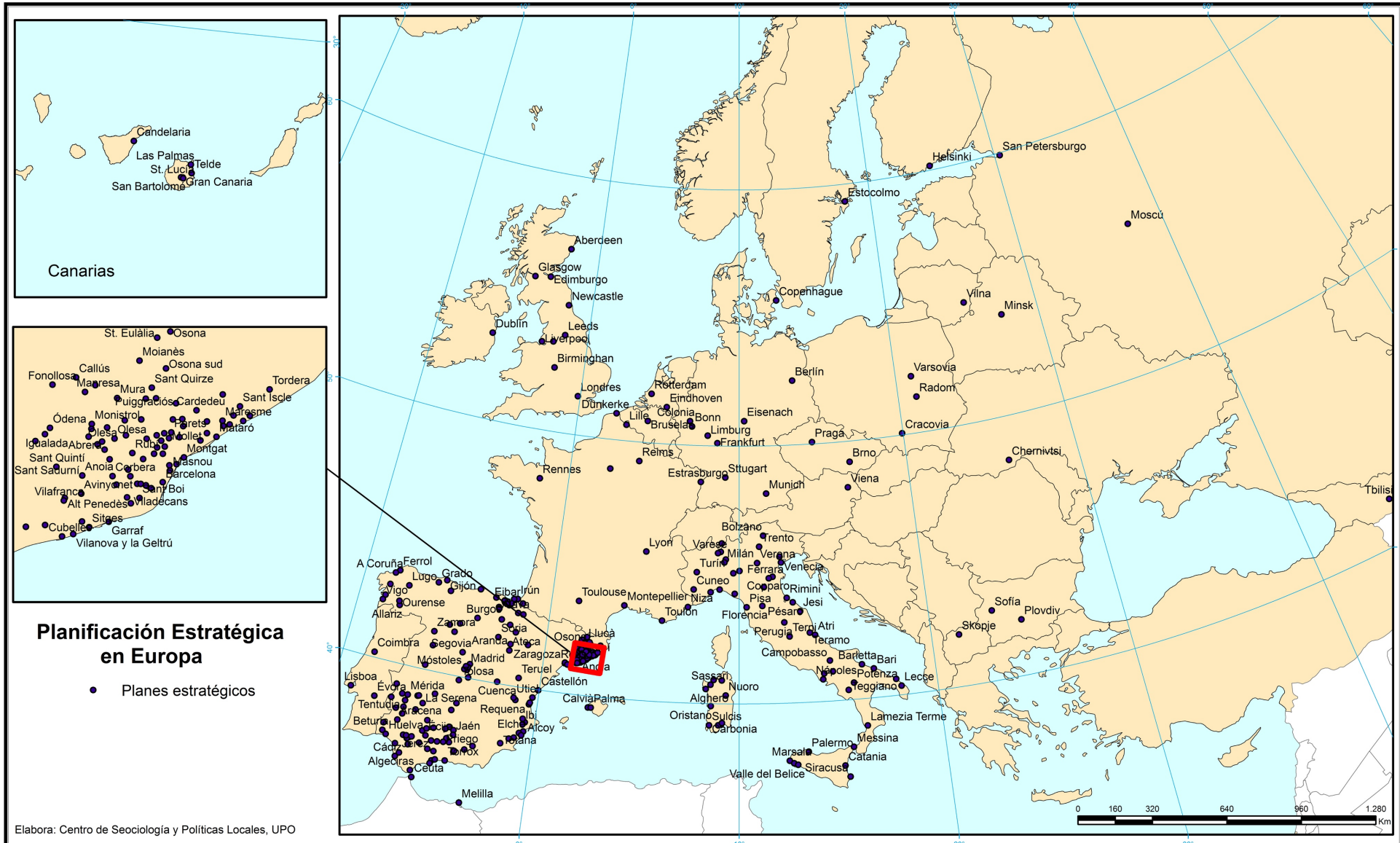


Plate Carrée Projection
Central Meridian: 0.00





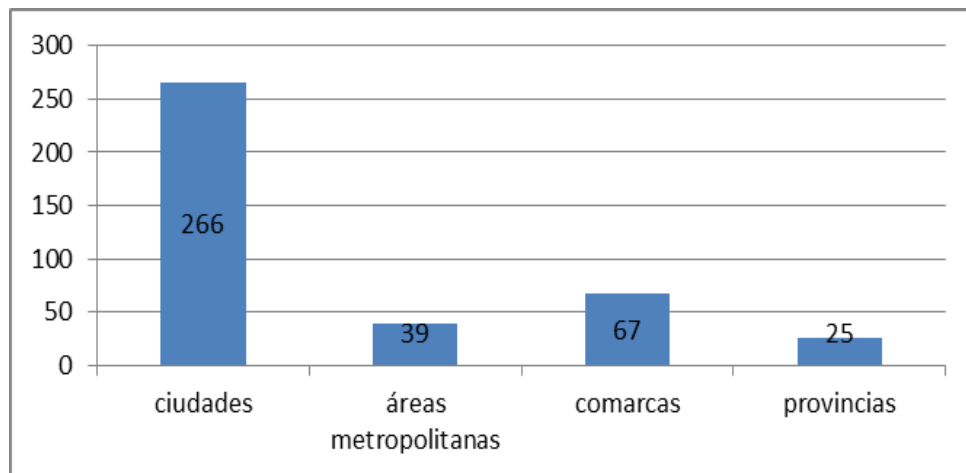
Planificación Estratégica urbana en Europa



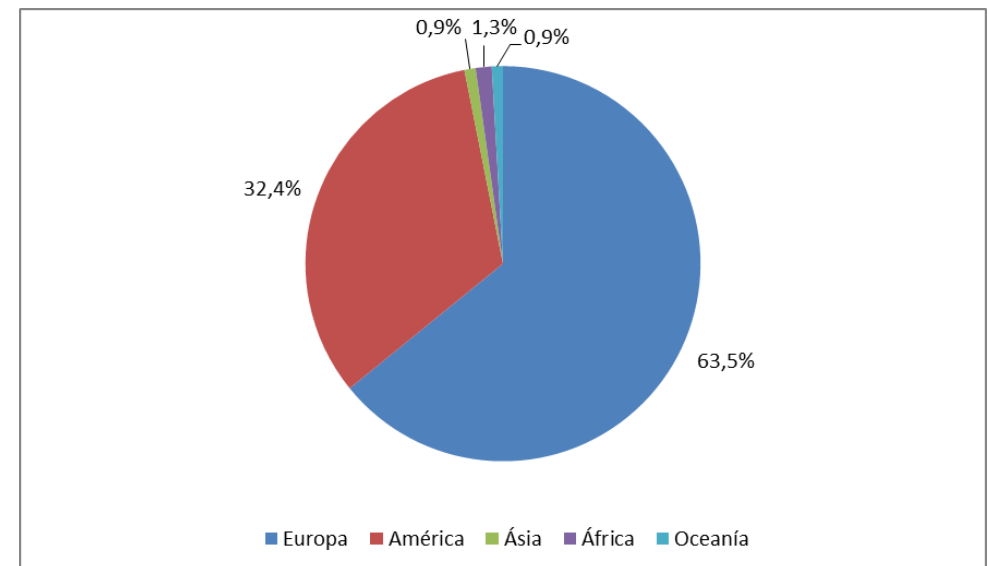


Planificación Estratégica Territorial en el mundo

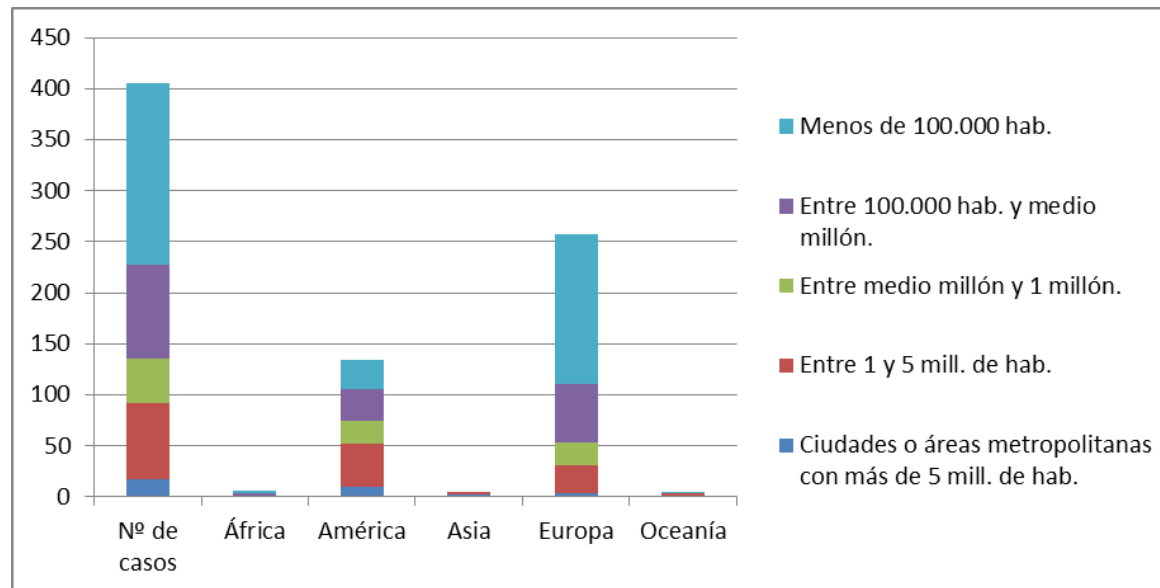
- ¿Cómo se distribuyen según el ámbito de actuación?



- ¿Cuál es su distribución geográfica?



■ Ámbito territorial de la Planificación Estratégica Territorial en el mundo



Tamaño municipal	Nº	África	América	Asia	Europa	Oceanía
Ciudades o áreas metropolitanas con más de 5 mill. de hab.	17	0	10	2	4	1
Entre 1 y 5 mill. de hab.	75	1	42	3	27	2
Entre 500.000 y 1 millón de hab.	44	0	22	0	22	0
Entre 100.000 hab. y 500.000 de hab.	92	3	32	0	57	0
Menos de 100.000 hab	178	2	28	0	147	1

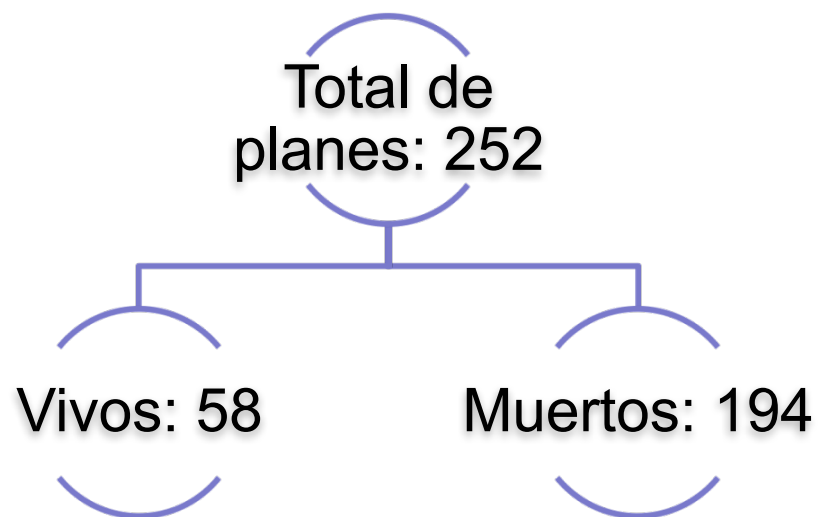


Planificación Estratégica Territorial en el mundo

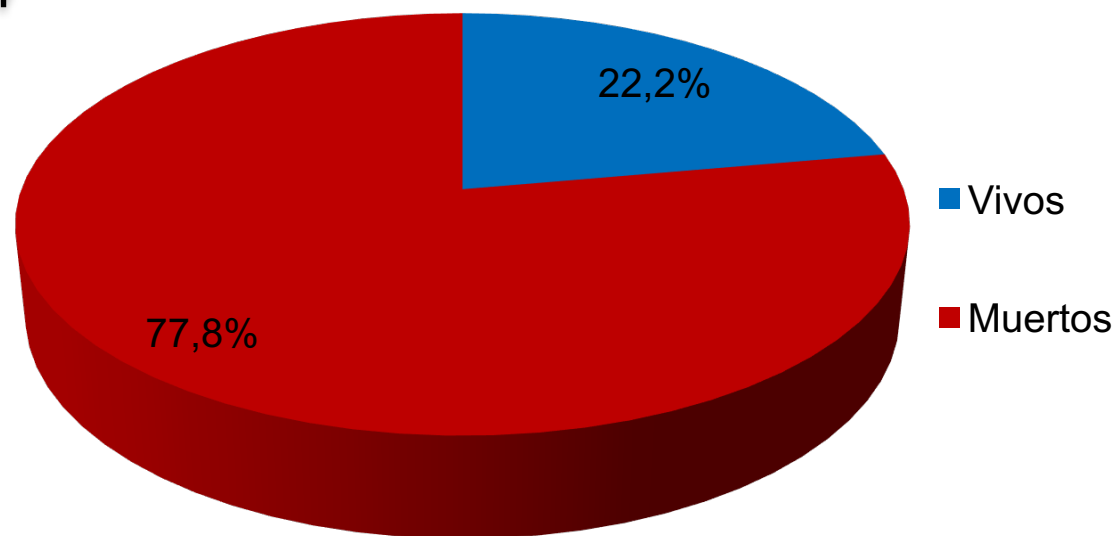
- 505 Planes Estratégicos Territoriales en el mundo
- 252 Planes Estratégicos Territoriales en España
- 50% de los Planes Estratégicos Territoriales son españoles
- Es de gran interés conocer la experiencia de España por su relevancia en el uso de este instrumento



30 años de planificación estratégica en España

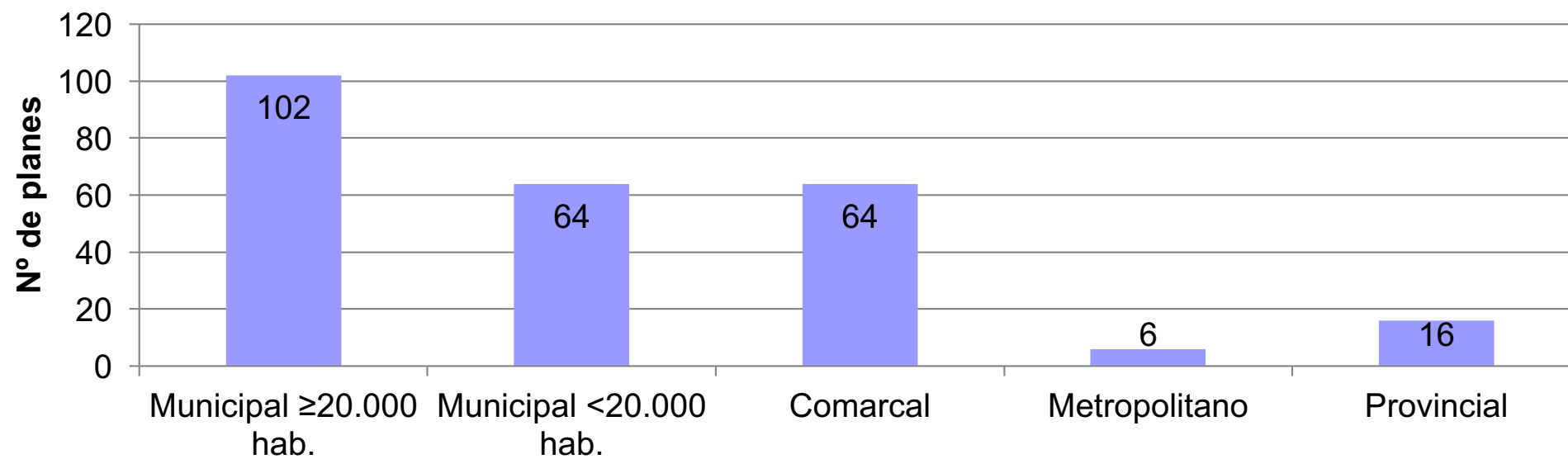


Planificación estratégica según su estado

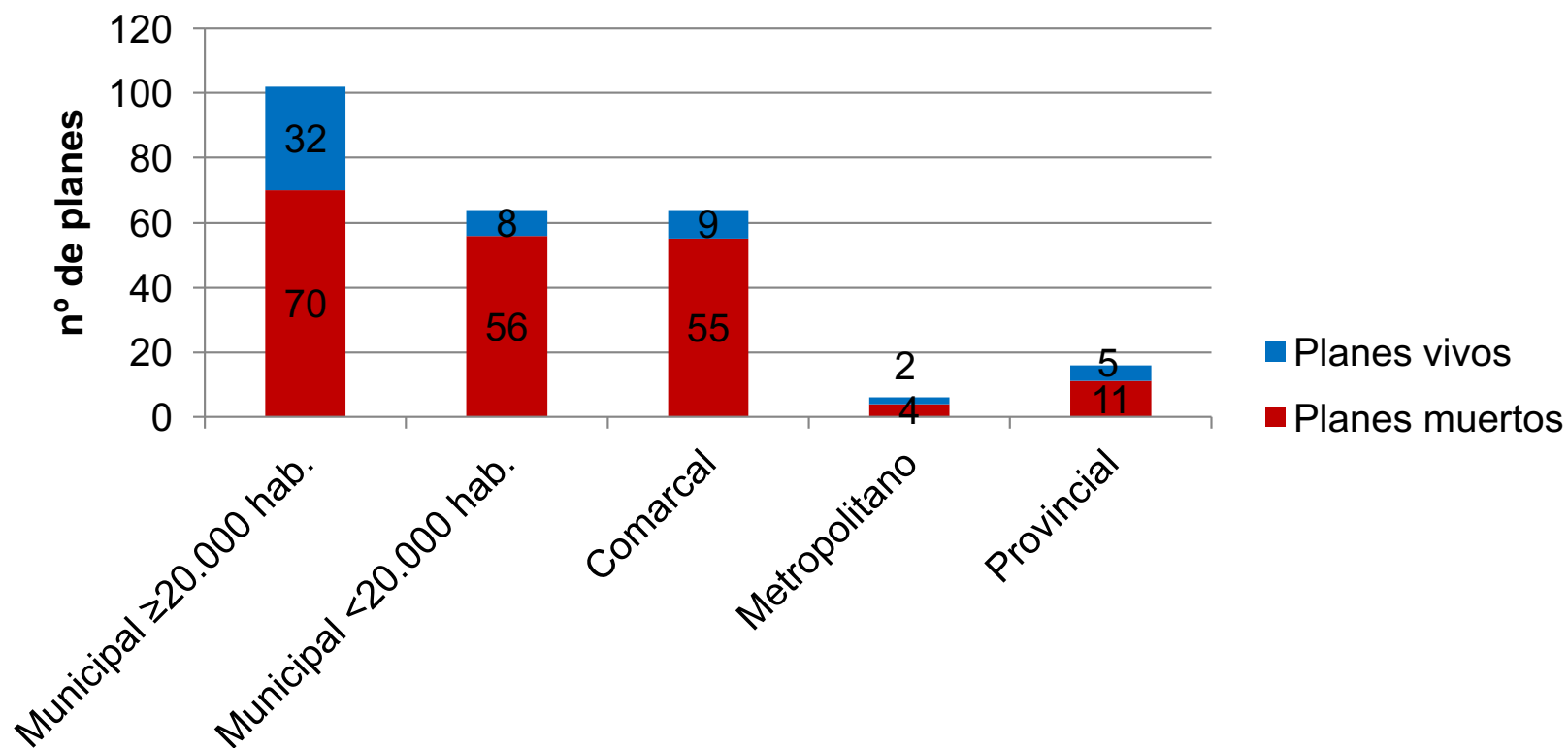




Planificación estratégica según ámbito

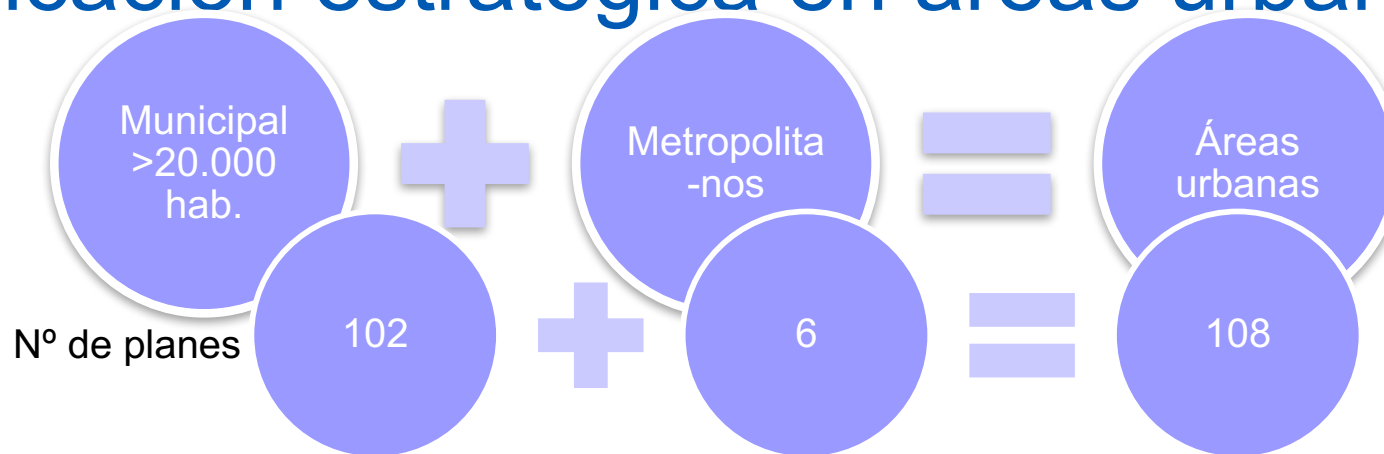


Estado de la planificación estratégica según ámbito

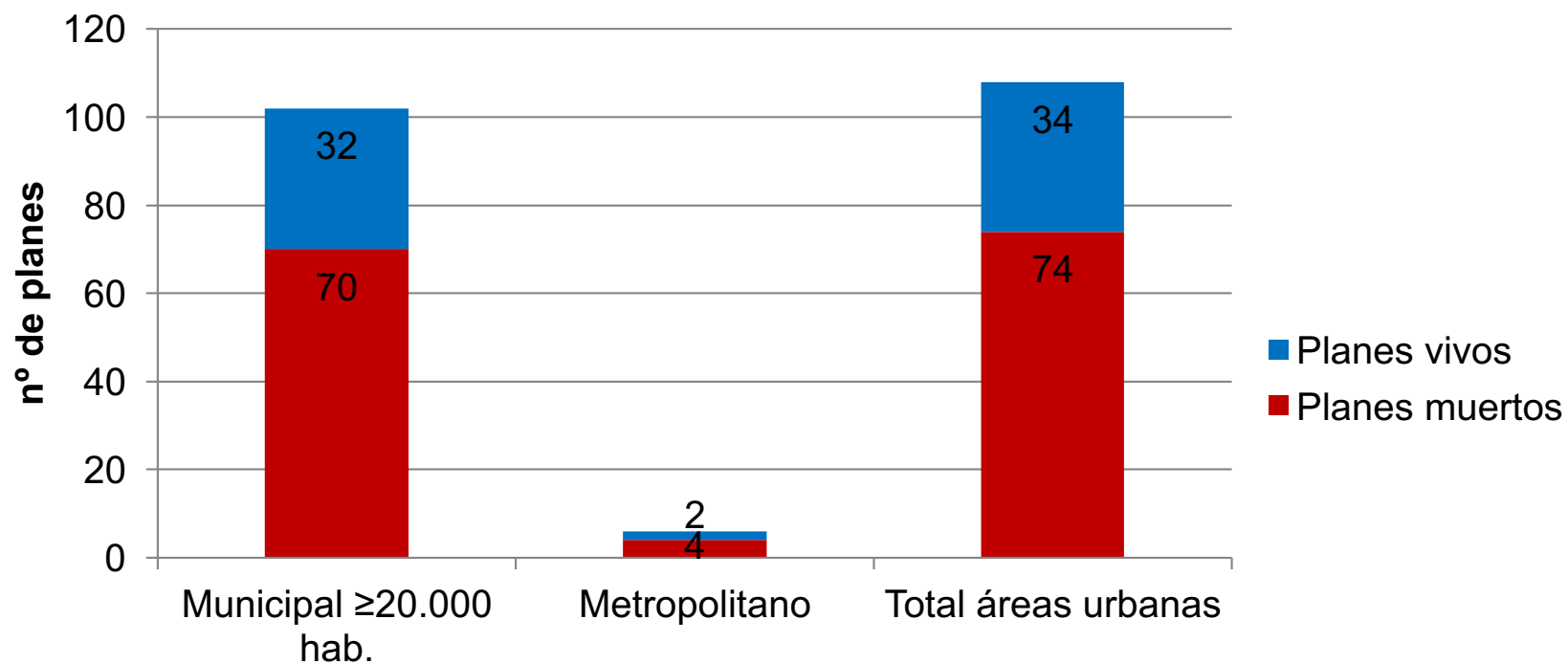


	Municipal ≥20.000 hab.	Municipal <20.000 hab.	Comarcal	Metropolitano	Provincial
% Planes vivos	31,4	12,5	14,1	33,3	31,3
% Planes muertos	68,6	87,5	85,9	66,7	68,8
Total	100	100	100	100	100

Planificación estratégica en áreas urbanas

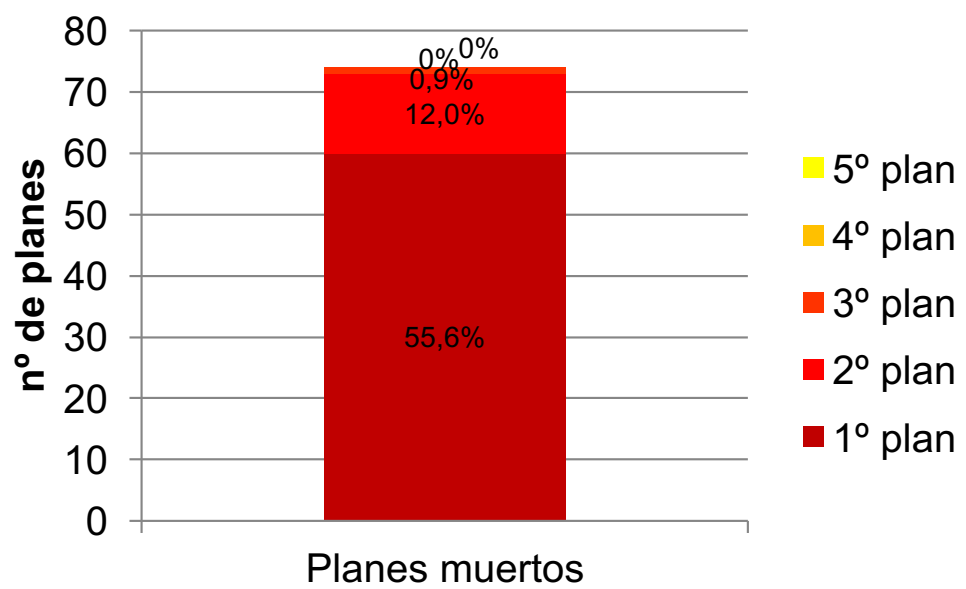
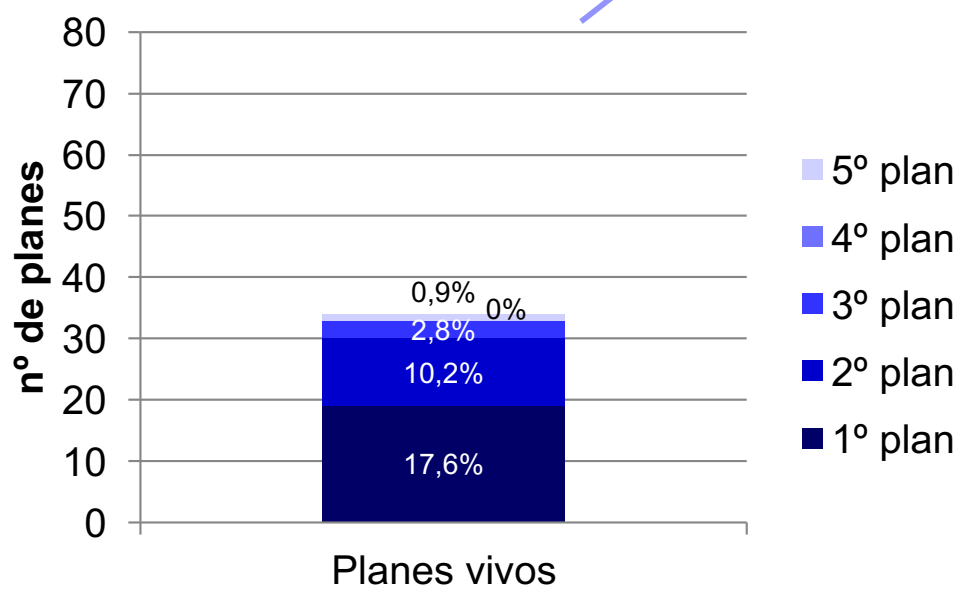
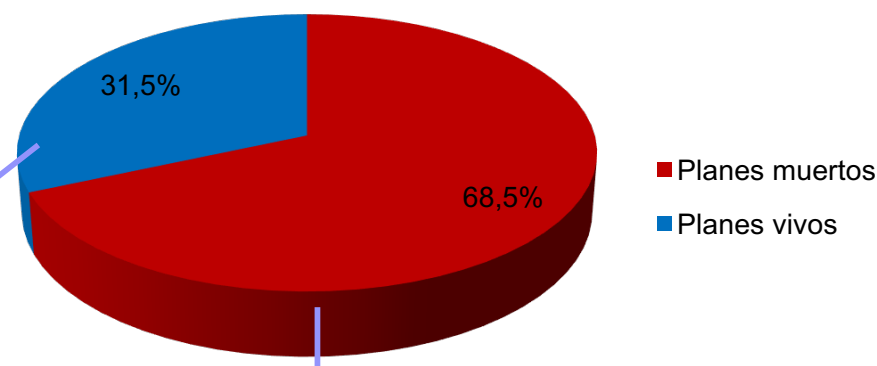
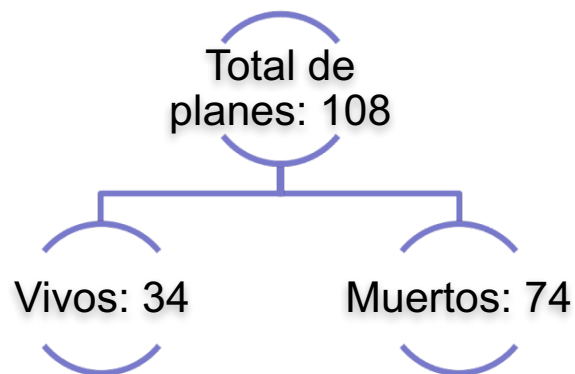


Estado de la planificación estratégica en áreas urbanas (I)

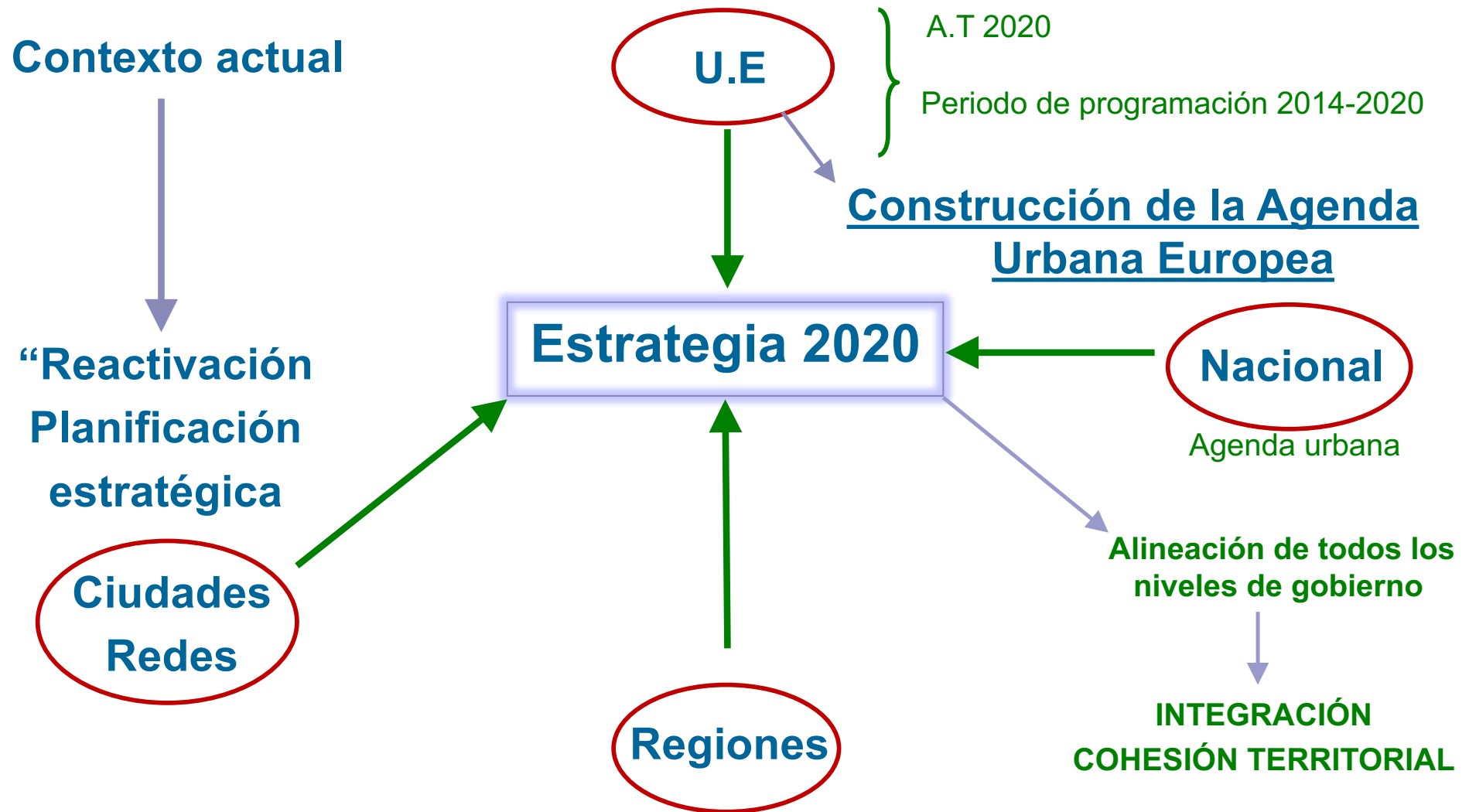




Estado de la planificación estratégica en áreas urbanas (II)



¿DÓNDE ESTÁ EUROPA...?





¿...DÓNDE ESTAMOS NOSOTROS?

Territorios en crisis

nuevos
escenarios

papel de la
planificación
estratégica

¿Quién tiene la
crisis?

¿los
territorios?

¿los planes
estratégicos?

...las ciudades no desaparecen
los planes estratégicos sí...



EL MÉTODO

Planificación estratégica
encomendada a un método



¿Publicaciones distintas?



Esencia de la
planificación



Da cuenta de quién y por
qué

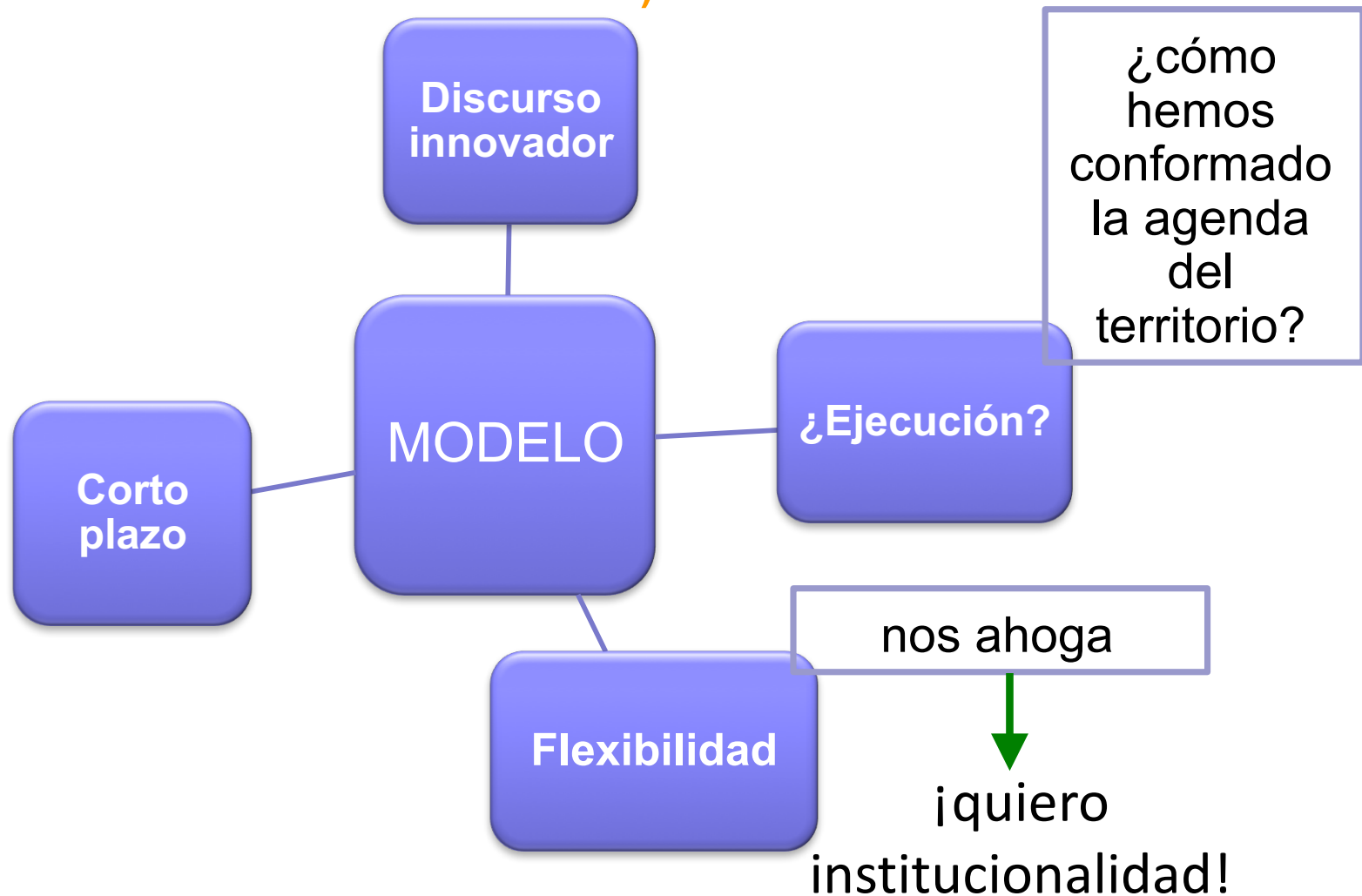


**elaborar
un plan**



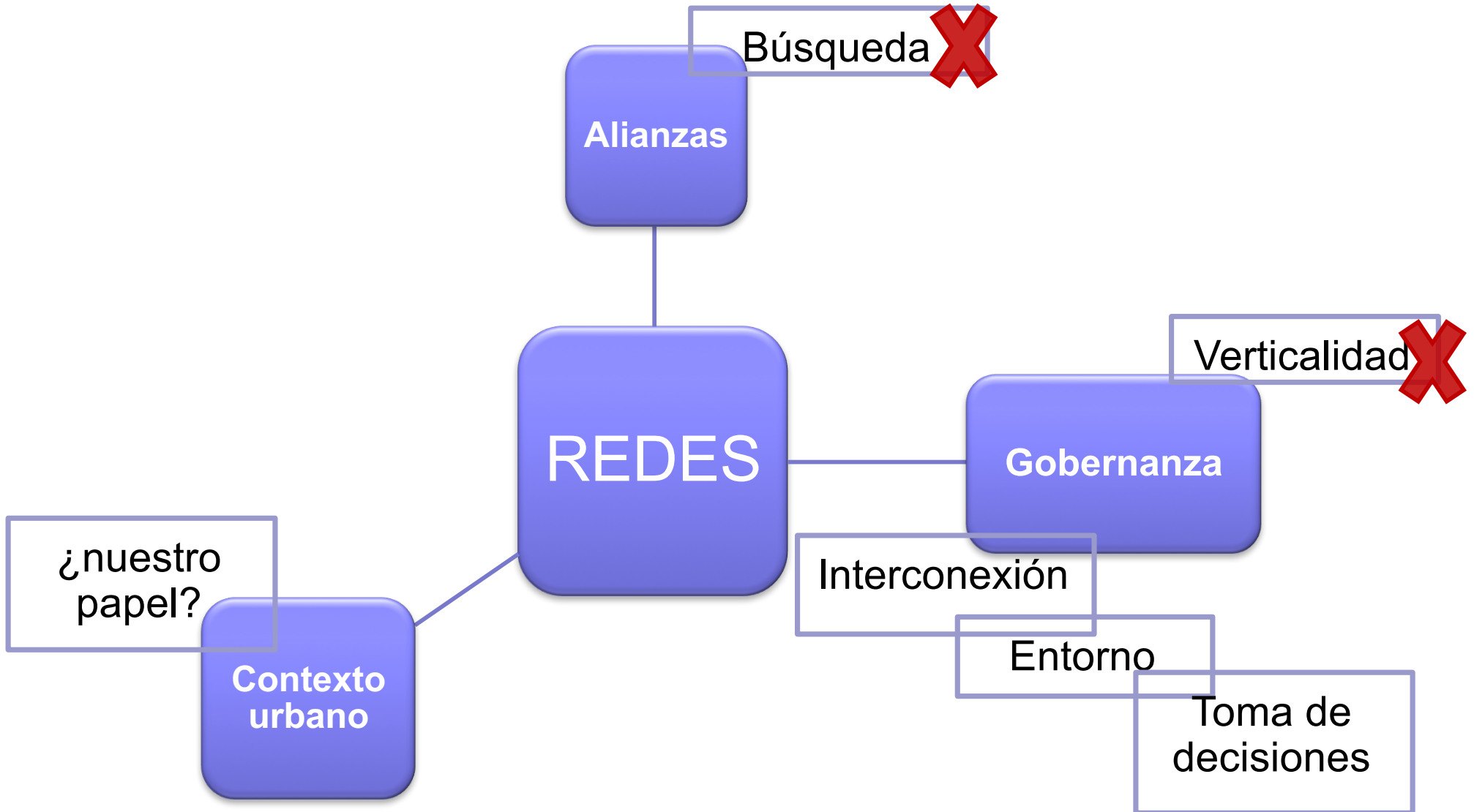
OTROS FACTORES INTERNOS:

...NO HA EXISTIDO UNA REVISIÓN EN SERIO DEL MODELO (HACIA DENTRO)





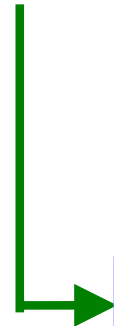
OTROS FACTORES EXTERNOS: ¿DÓNDE ESTÁN NUESTRAS REDES?...(HACIA FUERA)





Premisa = ¿Crisis de la planificación estratégica ?

- ÉXITO
- FRACASO



Causas

Lógica interna del instrumento

- Competencia entre ciudades



Contexto

- Complementariedad

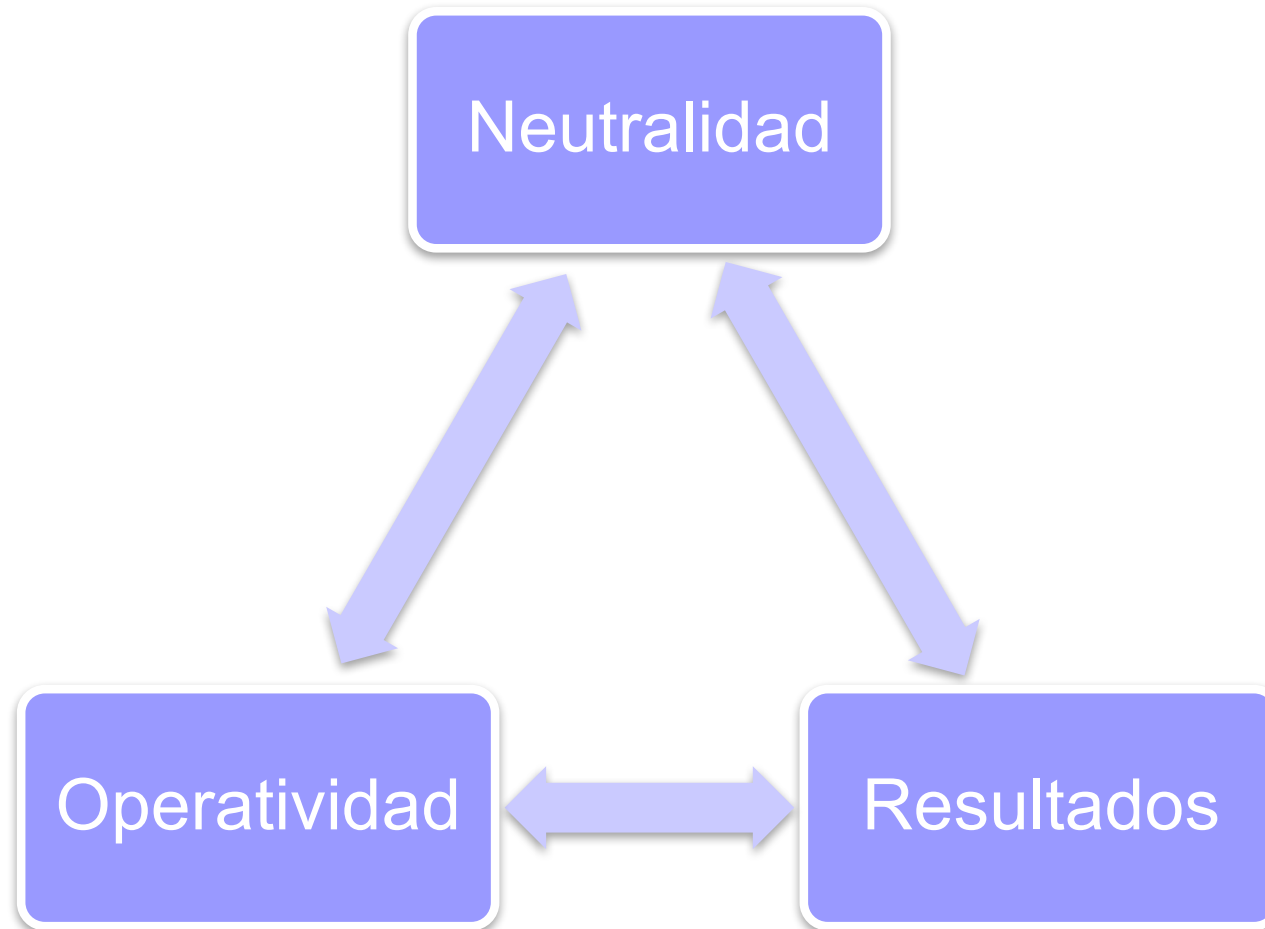
- Ensimismamiento de la ciudad



- Lógica multinivel

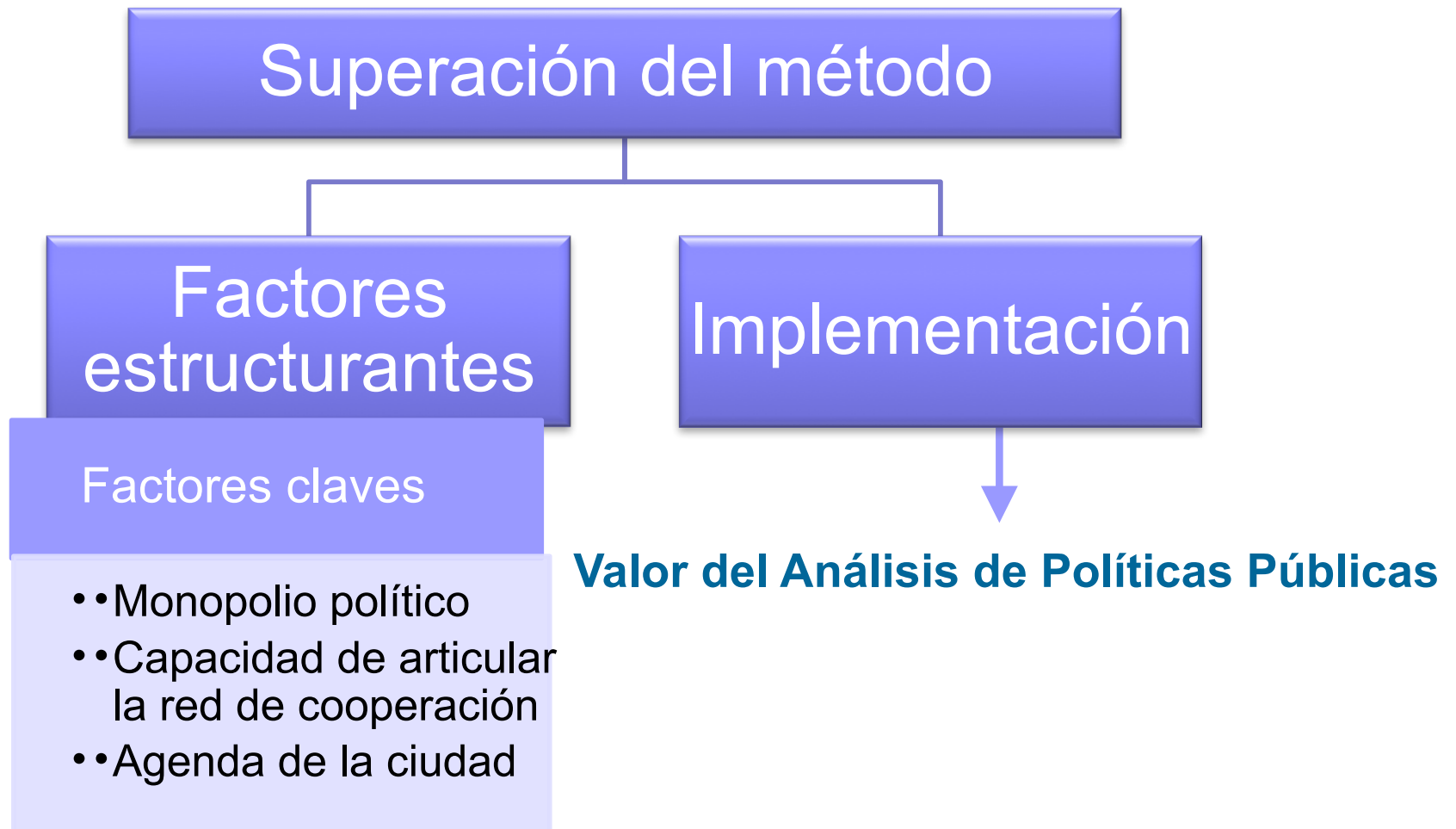
Hemos cambiado la frase clave
“tengo un sueño”
por

“tengo un plan que es el resultado de un método”





UN PRIMER INTENTO: PENSAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA POLÍTICA PÚBLICA





UNIVERSIDAD
**PABLO DE
OLAVIDE**
SEVILLA

EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La implementación de Planes Estratégicos Urbanos: una mirada desde la gobernanza



Origen del estudio:

- Trabajos centrados en el diseño de planes estratégicos.
- Falta de aproximaciones desde el Análisis de Políticas Públicas.
- Mortalidad de Planes Estratégicos en España.
- Desarrollado con una Estancia de Investigación en el Departamento de Arquitectura y Estudios Urbanos del Politécnico de Milán con el profesor Bruno Dente

Objetivo del trabajo:

- Identificar las dimensiones analíticas básicas para caracterizar y **explicar la implementación** de los planes estratégicos urbanos.
- Aunque está presente una posible **inferencia causal** entre la **implementación** de los planes estratégicos y la **mortalidad**.
- Dificultad analítica: desarrollar un modelo y método analítico que permita estudiar los planes estratégicos “muertos”



Fases del trabajo:

Fases	Técnica	Tipo de análisis
FASE I Determinar las dimensiones analíticas básicas a partir de entrevistas en profundidad a responsables de planes estratégicos urbanos Españoles	Entrevistas en profundidad	Contenido
Fase II Determinar las sub-dimensiones de análisis y el establecimiento de indicadores	Cuestionario	Estadístico
Fase III (por realizar) Aplicación del modelo de análisis a los casos de estudio	Entrevistas en Profundidad y cuestionario	Contenido



Los casos de estudio

Málaga

Barcelona

Bilbao

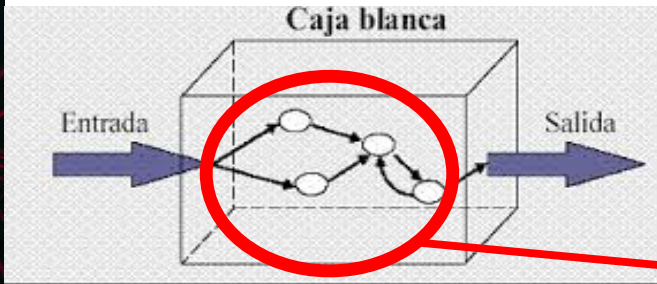
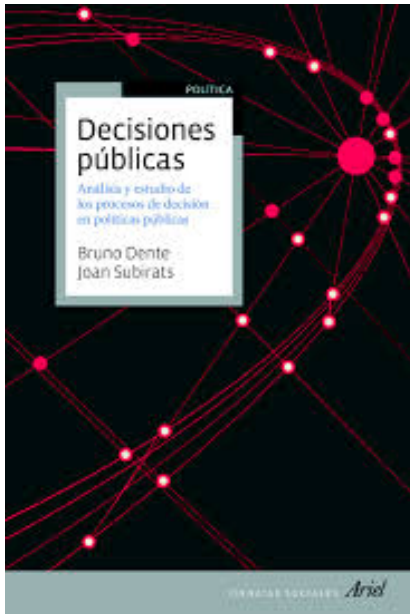
San Sebastián

Zaragoza





Marco teórico-metodológico: análisis de Políticas Públicas (Implementation Research and Social Mechanisms Approach)



Caracterizando los procesos de toma de decisiones en policy:
Interacciones de tipos diferentes de **actores**, con diferentes objetivos y roles diferentes que dentro de una **network** o entramado que puede tener diferentes características, se intercambian **recursos** utilizando diferentes **modalidades de interacción** para conseguir un acuerdo dentro de un **contexto decisional** determinado.



Con esta estrategia se crea una nueva organización (institución) ad hoc cuyo objetivo coincide con la transformación de policy pretendida. Se crea un organo colectivo para favorecer la articulación formal de los intereses. Pero la relevancia no debe de ser la institución sino el proceso de interacción que implica la misma.

-Conseguir el cambio del contenido de la institución generando un bien público nuevo que agrupa los intereses de los actores
-Se crea un nuevo actor que va a intervenir en la network existente alterando la densidad, la centralidad y la intermediación

El enfoque de los mecanismos: avances en los estudios de implementación de Políticas Públicas desde la perspectiva de la **gobernanza**

“SOCIAL MECHANISMS’ APPROACH”: a Theory of practice for collaborative governance

*[Mechanisms explain why actors behave in a certain way and how they change their behavior. How to produce change through public policy?]

Implementation SUCCESS (multi-actor processes)	Outcome 1: ENGAGEMENT		Outcome 2: ACTORS' ROLE		Outcome 3: INTERACTION(*)
Collaboration dimension	Object (reason)		Subjects (actors + resources)		Organization (actors' relationships)
Is there any rule? (assumptions or problems)	Collaboration does not happen automatically		Collaboration works with certain actors		Collaboration tends to disappear
INSTITUTIONAL FEATURES trigger MECHANISMS that work on...	INTEREST		COLLABORATORS		NETWORK MAINTENANCE
Purpose (change in actors' behavior in order to favor policy goal)	...matching common and individual interest	+	...encouraging best collaborators and avoiding opposition through the balance of powers (good performers, reliable and representative actors)	+	...facilitating smooth and efficient exchange of resources within the network
How?	Generating/maintaining engagement		Increasing/maintaining or decreasing actors' role		Enhancing communication, providing coordination and distributing benefits
Mechanism activates actor's REASONING (Calculation in terms of...)	Individual utility		Reputation		Synergic utility
	↓		↓		↓
Outcomes in terms of collaborative governance	Support		Best collaborators		Continuity of collaboration
Final outcome	Achievement of the common goal (policy goal)		Social capital (critical mass)		Innovation



Fase I: Las dimensiones fundamentales

DIMENSIONES CLAVE (Implementation Research)	ELEMENTOS DE INTERÉS	ASPECTOS FUNDAMENTALES
POLÍTICO	Tipo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Papel que asumen los gobiernos en el desarrollo de los planes estratégicos
ESTRUCTURAL	Diseño institucional del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Forma jurídica• Conformación de la red de actores e implicación• Características de la Oficina Técnica• Tipo de implicación en el desarrollo del plan estratégico: seguimiento/dinamización o realización de actuaciones
PROCESO	Proyectos del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Tipo de proyectos (que aglutinen intereses)• Red de actores: quienes e interacción (movilización)



Fase II: Caracterizando las dimensiones

Nº	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	CONJUNTO	
		USO (Promedio)	IMPORTANCIA (Promedio)
1	El tipo de liderazgo que ejerce el gobierno local en el Plan Estratégico de la ciudad es fundamental de cara al éxito y la continuidad en su ejecución.	10,0	1,5
2	La disponibilidad de una Oficina del Plan Estratégico dotada con recursos humanos y dedicada a tiempo completo y en exclusividad al desarrollo y ejecución de dicho Plan es un factor decisivo para su éxito y continuidad	9,3	3,3
3	La organización que sustenta al Plan Estratégico Urbano (Asociación o Fundación) es un espacio neutro, sin partidismo, para encontrarse y poner ideas y propuestas en común, evitando que esté monopolizada por uno o varios actores.	9,5	1,8
4	El Plan Estratégico Urbano tiene que tener unos resultados muy visibles en términos de mejora de la ciudad, y que esos resultados, fruto del trabajo de la organización, se traduzcan en la consecución de objetivos particulares, adaptados a los intereses de los diferentes actores que participan.	7,3	10,0
5	Comunicar, transmitir y evidenciar la consecución de los objetivos alcanzados por el Plan Estratégico Urbano a través del impulso de programas y tácticas de comunicación a los actores y a la sociedad en su conjunto es un factor clave para el éxito y continuidad del Plan Estratégico.	8,3	6,8
6	El Plan Estratégico y la organización que lo sustenta tiene que promover la idea entre los actores importantes de la ciudad la necesidad de implicarse en el mismo, atendiendo al hecho de que si se quedan fuera del Plan podrá ser reconocido por los otros actores de forma negativa al quedarse al margen de la estrategia de desarrollo de la ciudad.	8,3	7,5
7	La organización del Plan Estratégico Urbano debe de conseguir provocar que los actores que no están implicados en el Plan Estratégico vean que otros actores importantes de la ciudad si lo están, y conseguir que estos sólo por imitar el papel de los otros acaben implicados en el mismo.	8,0	8,0
8	Es importante para la continuidad y el éxito del Plan Estratégico Urbano que se identifiquen claramente los actores que deben estar implicados en cada uno de los proyectos, estableciendo los objetivos del proyecto, los rendimientos para cada uno de los actores implicados y el papel que debe de jugar cada uno de ellos determinado por los diferentes recursos que son necesarios para el desarrollo del mismo.	7,5	10,8
9	La asignación de papeles y funciones dentro de cada proyecto es una práctica importante para la continuidad y el éxito de los Planes Estratégicos Urbanos. Este proceso de asignación se produce a través de los recursos que son necesarios para el desarrollo del proyecto y que cada actor dispone (incluido la designación del actor que liderará el proyecto).	7,5	11,3
10	El actor que con anterioridad ha desarrollado correctamente el papel que se le ha asignado en otros proyectos se le proporciona la capacidad de participar en el proyecto e incluso liderarlo	8,3	16,3
11	Para el desarrollo de los proyectos del Plan Estratégico Urbano se establecen de manera clara sus contenidos y las necesidades de ejecución del mismo. Sobre la base de estas necesidades se determina el papel y las funciones que tienen que realizar cada uno de los actores implicados.	6,8	17,3
12	La organización del Plan Estratégico Urbano establece un protocolo de actuación de cada uno de los actores estableciendo las funciones y tareas que debe de realizar cada uno de ellos para permitirles que puedan ir estableciendo su grado de cumplimiento en el marco de las actuaciones necesarias para la ejecución del proyecto.	5,3	21,3
13	Cada uno de los actores implicados en los diferentes proyectos del Plan Estratégico Urbano explicita de forma clara en una plataforma establecida por la organización del Plan, el logro o no de las acciones que tienen que realizar y de las que son responsables.	5,8	20,3
14	A través de diferentes soportes de comunicación los Planes Estratégicos Urbanos dan a conocer a la opinión pública los resultados y objetivos cuando son alcanzados en el marco de un determinado proyecto especificando los actores que han participado y las buenas prácticas que estos han llevado a cabo para la buena ejecución del proyecto	8,8	9,0
15	El establecimiento de forma clara de los rendimientos que para cada actor tiene su implicación en un determinado proyecto y establecen los medios de control de la satisfacción de estos actores con los resultados alcanzados con la ejecución del proyecto es un factor importante para el éxito y la continuidad de los Planes Estratégicos Urbanos.	6,3	21,3



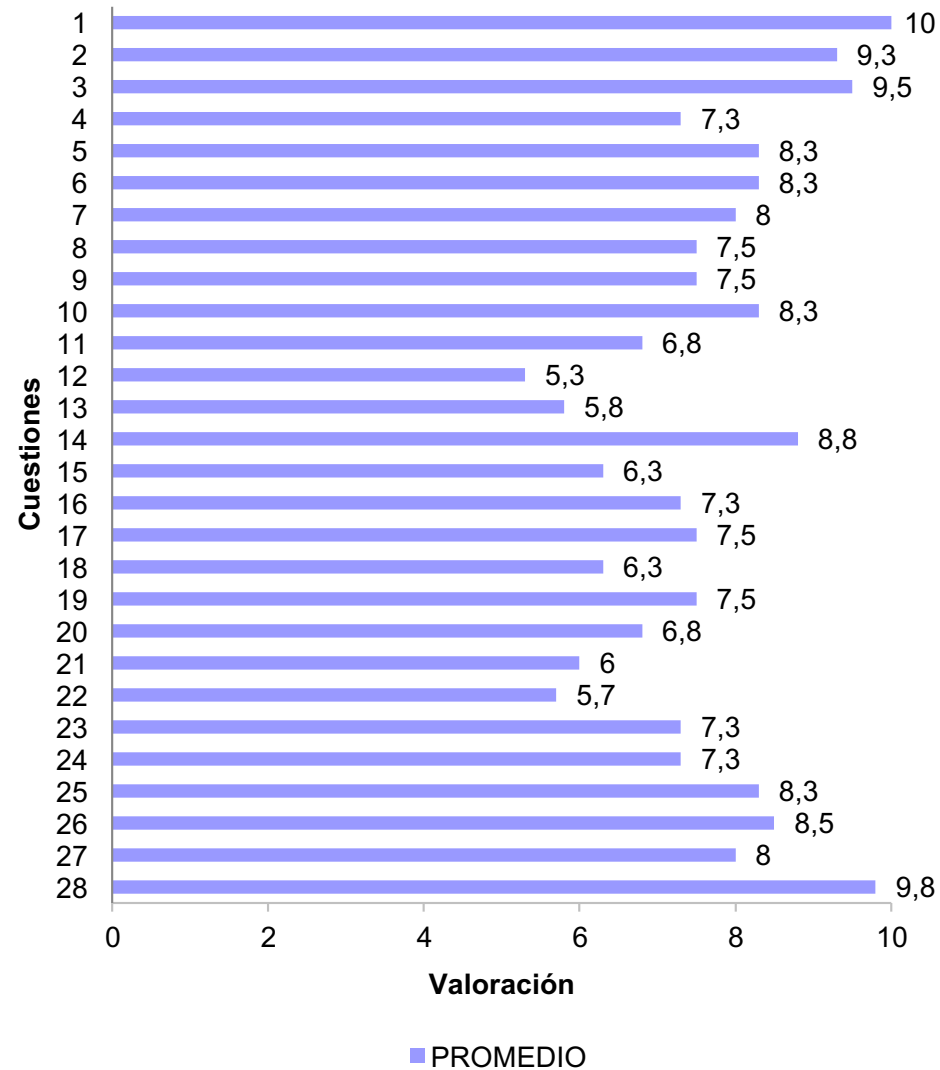
Fase II: Caracterizando las dimensiones

Nº	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	CONJUNTO	
		USO (Promedio)	IMPORTANCIA (Promedio)
16	La disponibilidad de instrumentos de concertación sistematizados y formalizados que funcionan como espacios de encuentro neutrales de los distintos actores implicados en la realización de un determinado proyecto en los que se pueden ir fijando los elementos comunes y conjuntos que implica el establecimiento y realización de un determinado proyecto es un factor clave del éxito y la continuidad de los Planes Estratégicos Urbanos.	7,3	17,8
17	La puesta en marcha de manera constante y permanente de reuniones bilaterales o multilaterales de carácter menos formal para posibilitar puntos de encuentro entre actores cuando se producen conflictos de intereses entre los actores en el desarrollo de un determinado proyecto es un factor clave para el éxito y continuidad de los Planes Estratégicos Urbanos	7,5	16,8
18	Es necesario identificar todas aquellas actuaciones que componen un determinado proyecto, ya que son los elementos que lo configuran. Se trata de descomponer o diseccionarlo para identificar todas sus partes al tiempo que se persigue caracterizar al máximo cada una de esas actuaciones.	6,3	23,3
19	La identificación los efectos y resultados esperados de cada una de las actuaciones que conforman un determinado proyecto del Plan Estratégico Urbano para poder establecer el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto es un factor importante en el éxito y continuidad de los Planes Estratégicos Urbanos.	7,5	16,0
20	Se trata de identificar de manera clara a los actores responsables de impulsar y realizar cada una de esas actuaciones. En esta identificación se procede a establecer las características del actor, su capacidad de intervención y la disponibilidad de los recursos necesarios, siendo estas cuestiones factores importantes para el éxito y continuidad de los Planes Estratégicos Urbanos.	6,8	16,5
21	Cada uno de los actores implicados en el proyecto debe de impulsar las actuaciones encomendadas de acuerdo con una pautas de acción establecidas. Cada actor, por tanto, debe de cumplir con dichas funciones y no con otras, no invadiendo campos de actuación fijados para los otros actores	6,0	22,5
22	Es necesario tener controlado que cada actor aporta a cada una de sus actuaciones los diferentes recursos que son imprescindibles para la realización de las actuaciones.	5,7	22,5
23	Para el desarrollo de muchos de los actos formales en los que se tiene que concretar las actuaciones por parte de cada una de las organizaciones implicadas en un determinado proyecto de un Plan Estratégico Urbano dichas organizaciones deben de realizar acciones de orden interno a la propia organización que permita poder activar la puesta en marcha del uso de los recursos que tienen que aportar al proyecto. Atender a estos asuntos es importante para el éxito y continuidad de un Plan Estratégico Urbano.	7,3	20,3
24	Para llevar a cabo las diferentes actuaciones que componen un determinado proyecto del Plan Estratégico Urbano tienen que desarrollar diferentes tipos de actos organizativos u administrativos que den cobertura formal o legal a las actuaciones que tienen que impulsar. El control de este tipo de actos formales es un factor importante para el éxito y continuidad del Plan Estratégico.	7,3	23,8
25	Es importante para el éxito y la continuidad de un Plan Estratégico Urbano comprobar que otras actuaciones que realiza la organización se vinculan con las actuaciones propias del proyecto incluido en el Plan para determinar si las mismas pueden reforzarlas o bien incidir negativamente al proyecto.	8,3	16,3
26	Es importante para el éxito y la continuidad del Plan Estratégico Urbano analizar las actuaciones impulsadas por los diferentes actores en un proyecto en términos de "acoplamiento" a las actuaciones de los otros actores pudiendo comprobar que todos los componentes (actuaciones) del proyecto están vinculados y que generan las sinergias imprescindibles para el funcionamiento del proyecto como un todo.	8,5	17,5
27	Hay otras organizaciones y actores que no están incluidos en los proyectos del Plan Estratégico Urbano y que realizan actuaciones que pueden tener una incidencia en los proyectos del mismo. Se hace necesario para el éxito y la continuidad del Plan Estratégico Urbano poder comprobar la influencia que dichas actuaciones externas al Plan pueden tener en los diferentes proyectos del mismo.	8,0	17,3
28	La crisis económica puede ser una situación sobrevenida a la realidad de la ciudad que puede poner en dificultades la continuidad del Plan Estratégico.	9,8	9,8



Fase II: Caracterizando las dimensiones

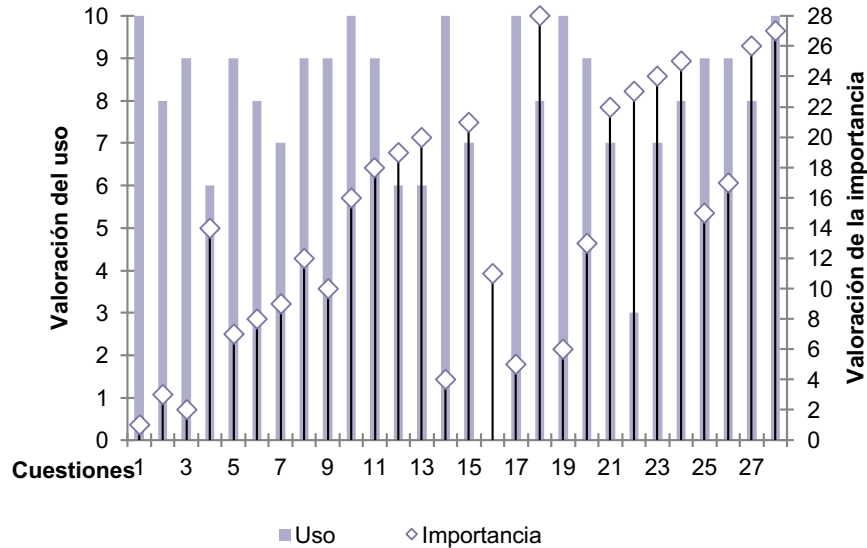
Valoración del uso



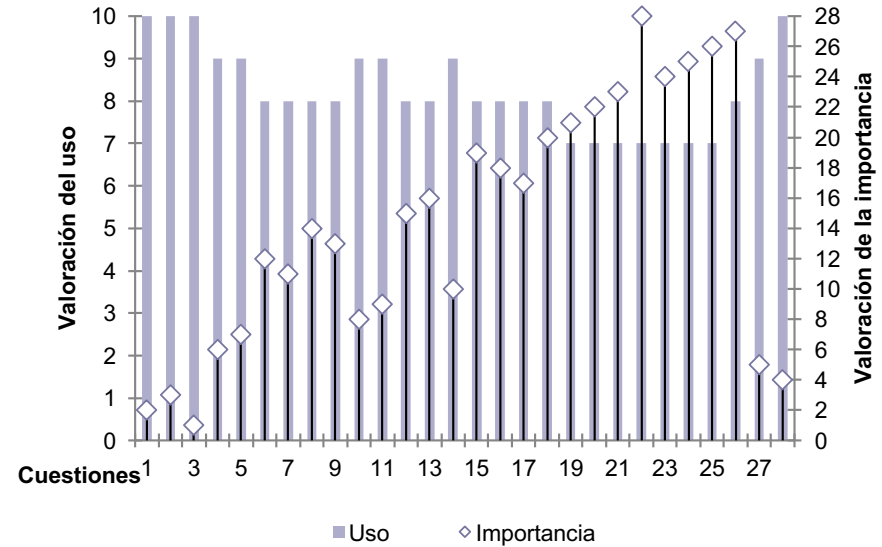


Fase II: Caracterizando las dimensiones

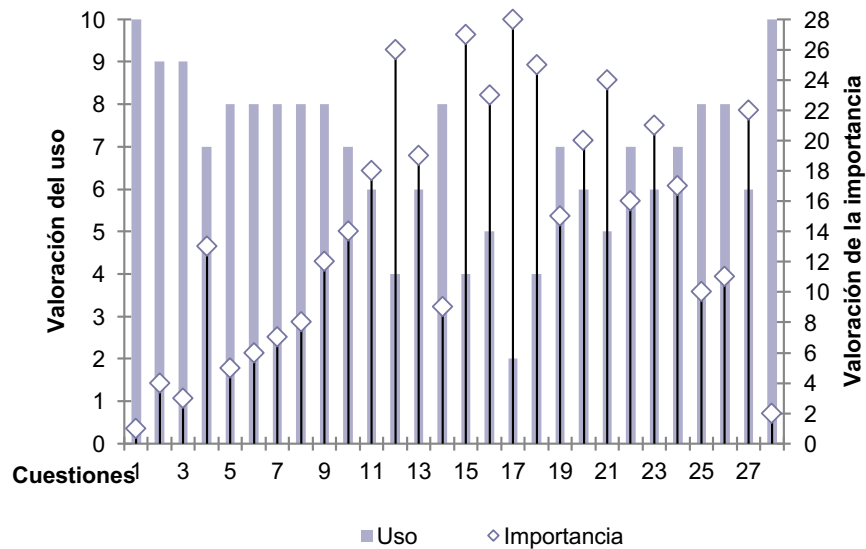
Barcelona



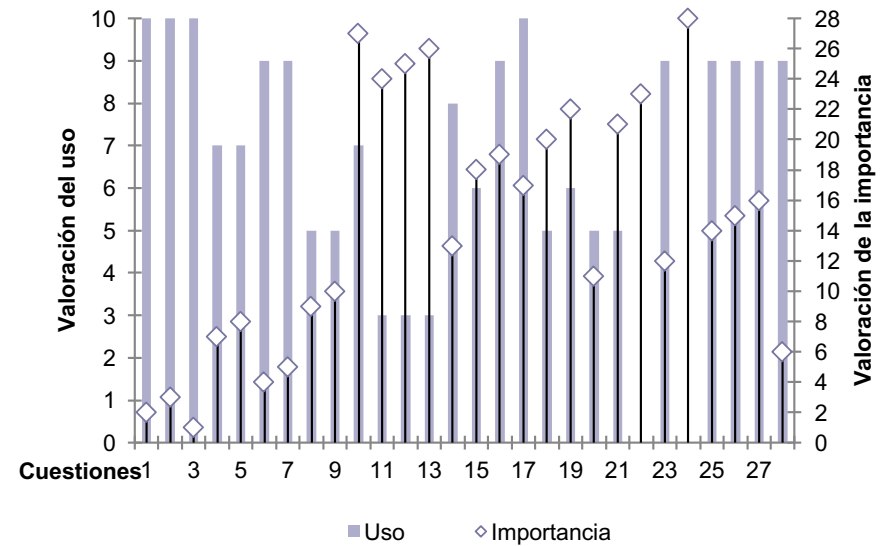
Bilbao



Málaga



Zaragoza





Fase III: Descubriendo los mecanismos

FACTORES DE CONTEXTO	FACTORES INSTITUCIONALES					
	Sujeto activador	Rasgos institucionales	Mecanismos sociales	Outcome (factores de implementación)	Dimensiones (factores de éxito)	Éxito implementación (mantenimiento del proceso de planificación estratégica)
Cambios políticos "Focusing event"	ALCALDE	- - -	- Attribution of opportunity/threat - Bandwagon effect - Perception of effectiveness - Certification/decertification - Brame avoidance - Repeated interactions - Performance feedback (...) (...)	1) Engagement 2) Actors' role 3) Smooth interactions	NEUTRALIDAD (intereses comunes)	
Cambios económicos "Focusing event"	ASOCIACIÓN FUNDADORA (público-privada)	- Pacto fundacional - -			OPERATIVIDAD (capacidad de actuación)	
Eventos "Focusing event"	OFICINA TÉCNICA	- Asignación de responsabilidades - Reconocimiento de buenas prácticas - Evitación de conflicto - Cuadro de mando - Observatorio urbano - Encuestas de percepción ciudadana - Organización de foros/conferencias anuales - Sistema de comunicación - Gestión por proyectos - Participación en redes de ciudades			OPERATIVIDAD (capacidad de actuación)	
Moda "Bandwagon effect"	RESPONSABLE DE PROYECTO				OPERATIVIDAD (capacidad de actuación)	
Inercia "Perception of effectiveness"					CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS (interés particular + interés general)	



Fase III: Descubriendo los mecanismos

Característica institucional	Mecanismo	Cambio producido en el comportamiento actor	Out
Asociación fin en si mismo	Atribución de oportunidad	La organización que sustenta al Plan Estratégico Urbano (Asociación o Fundación) es un espacio neutro, sin partidismo , para encontrarse y poner ideas y propuestas en común, evitando que esté monopolizada por uno o varios actores. A través de la construcción de un discurso claro sobre los fines comunes y compartidos alejados de los intereses particulares , haciendo que la organización no se contamine por conflictos entre-actores . La organización representa el interés común , que a su vez es el que provoca el establecimiento de un cierto sentimiento de pertenencia de los actores individuales.	1
¿Cuál es el rasgo institucional institucional? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuál ha sido su papel?	Atribución de oportunidad	- Hipótesis 1: en un momento de crisis de representación política, constituye una sede alternativa (pero institucionalmente reconocida) que alberga el ethos de la ciudad y dota de legitimidad al proyecto de transformación urbana (visión). Permite construir un discurso común fuera de la sede política tradicional y establecer dinámicas de consenso. - Hipótesis 2: permite dar más visibilidad y un espacio para el debate y la toma de discusiones a agentes que están fuera del sistema político (reequilibrar el sistema de poder dominante en el territorio)	1,2
Constitución de una fundación/asociación participada por los agentes representativos del territorio	Percepción de neutralidad	- Hipótesis 3: ente neutral, participado por actores de distinta corriente política y representantes de diferentes intereses sociales clave del territorio. La neutralidad política de la asociación es un elemento importante para la supervivencia del plan.	1
Consecución de objetivos	Oportunidades y amenazas	El Plan Estratégico Urbano tiene que tener unos resultados muy visibles en términos de mejora de la ciudad, y que esos resultados, fruto del trabajo de la organización, se traduzcan en la consecución de objetivos particulares, adaptados a los intereses de los diferentes actores que participan. El proyecto de transformación urbana se tiene que concretar en determinados rendimientos para los actores, de manera que los objetivos perseguidos por el Plan se adapten a los intereses de cada actor que participa . Y hasta cierto punto la organización del Plan debe de actuar en determinadas ocasiones como Lobby ante otras organizaciones para la consecución de dichos objetivos adaptados a la particularidad de cada actor. De esta forma, los distintos actores tienen un sentimiento de poder transformar, actuar, sobre la realidad de la ciudad para la consecución de sus objetivos particulares , evitando de esta forma la desafección de los mismos al proyecto común.	1
¿En qué rasgo institucional se traduce? ¿Instrumento formal para el análisis intereses?	Atribución de oportunidad	Caso de Málaga?	1
Difusión de los objetivos	Oportunidades y amenazas	Comunicar, transmitir y evidenciar la consecución de los objetivos alcanzados por el Plan Estratégico Urbano a través del impulso de programas y tácticas de comunicación a los actores y a la sociedad en su conjunto . De esta forma, la comunicación de los objetivos puede ayudar a que los actores tomen conciencia, se reconozcan en los proyectos y en los logros conseguidos por el Plan Estratégico.	1



Fase III: Descubriendo los mecanismos

Institución*	Mecanismo	Cambios producidos en la gestión urbana	Outcome	Ba	Bi	Ma	SS	Za
"La demanda de planificación" como respuesta a un escenario de cambio	Atribución de oportunidad-amenaza/ repetición de la interacción/ percepción de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> - El plan trata de orientar a la ciudad en una situación de crisis tanto negativa como positiva ("focusing event"). - También puede producirse porque ya hay una inercia. 	1,3					
Asociación/fundación público-privada	Atribución de oportunidad/ Acreditación	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar del liderazgo público, el carácter necesariamente público-privado de la asociación del plan se configura como una arena nueva que permite la interrelación entre los agentes institucionales y los agentes económicos y sociales clave del territorio con el objetivo de generar consenso: "hito a nivel nacional por ser la primera vez que todas las instituciones y los principales agentes económicos y sociales de una ciudad, daban el paso de aunar sus fuerzas para trabajar conjuntamente por el futuro". Los planes pueden ser más o menos "neocorporativistas" *(Es indicativo de que los planes son fundamentalmente un instrumento de cooperación público privada, más que de participación social) - En el caso de Bilbao, se produce un reconocimiento institucional de este espacio, que le otorga legitimidad: reconocimiento "Entidad de Utilidad Pública" (Bilbao) 	1	x	X	X	x	X
Acuerdo fundacional (pacto por el desarrollo)	Preacuerdo	<ul style="list-style-type: none"> - "Los trece socios fundadores firmamos el primer pacto o compromiso por el cual ratificamos el acuerdo fundacional de nuestra asociación y nos comprometíamos a trabajar conjuntamente por lo que consideramos mejor para todos, por encima de los intereses particulares y atendiendo al interés general" - Promueve el consenso entre los agentes públicos y privados y la estabilidad de sus relaciones. - "Declaración de consenso" - Cuando el plan goza de un fuerte consenso (y este se formaliza), el plan resiste a los cambios políticos 	2,3		X	X	--	X



CONCLUSIONES

- La P.E.T es un instrumento de Política Local muy importante
- La P.E.T es fundamentalmente urbana
- La experiencia española en P.E.T. ha sido muy destacada
- España vive un momento de crisis en materia de P.E.T.
- Es necesario ampliar la mirada de la P.E.T: de la metodología a un instrumento de gobernanza
- El juego colaborativo entre actores en la implementación de los P.E.T es el elemento clave
- La Agenda Urbana Europea es una ventana de oportunidad para el instrumento
- Debemos pensar en la Planificación Estratégica Territorial y no en los Planes Estratégicos Territoriales
- Factores de éxito: una pizca de liderazgo, de organización y de realización



UNIVERSIDAD
**PABLO
OLAVIDE**
S E V I L L A

Gracias por su atención

Prof. Dr. Rafael Merinero Rodríguez

 **@rafamerinero**

Universidad Pablo de Olavide

www.upo.es



Pla Estratègic
Metropolità
de Barcelona

Planificació estratègica

11 de juliol 2017



@pembarcelona

@rafamerinero