II Pla estratègic de Granollers





II Plan estratégico de Granollers



Índice de contenidos

Declaración institucional del Consejo Directivo del II Plan estratégico de Granollers	10								
El proceso de elaboración del II Plan estratégico de Granollers									
El II Plan estratégico de Granollers como impulsor de gobernanza democrática	10								
El II Plan estratégico de Granollers: un ejercicio de inteligencia colectiva	11								
La ciudad que queremos. Documento propositivo sobre el modelo de ciudad	11								
Visión, valores y objetivos generales	113								
Estrategias y proyectos	120								
Área 1. Territorio	12								
1.1. Ciudad abierta y accesible a todo el mundo	120								
1.2. Generación y mejora del espacio público urbano	12								
1.3. Sostenibilidad y calidad del medio ambiente	12								
1.4. Coordinación y liderazgo relacional para vertebrar el territorio	12								
Área 2. Desarrollo económico	12								
2.1. Competitividad empresarial y de la industria	12								
2.2. Impulso a los sectores económicos identificados como emergentes	12								
2.3. Atractividad comercial y turística	12								
Área 3. Bienestar de las personas y cohesión social	12								
3.1. Estrategia integral de salud	12								
3.2. Inclusión social	12								
3.3. Fortalecimiento de las redes de relación	12								
ÁREA 4. FORMACIÓN, CULTURA Y DEPORTE	12								
4.1. Excelencia formativa	12								
4.2. Desarrollo de los recursos culturales y deportivos	130								
Documento de primeros compromisos de acción	13								
Proyectos priorizados en la primera fase de ejecución del Plan estratégico	13								
Impulso y seguimiento	15.								
Anexo. Índice de proyectos	15								
1 /	-)								

El II Plan estratégico de Granollers es el resultado de más de dos años de trabajo. De meses de labor compartida que nos ha permitido definir la ciudad que queremos. Y el camino que nos hemos trazado para alcanzar este objetivo. Una visión de futuro que gira en torno a una clara vocación: "Granollers ciudad educadora".

Ciudad educadora, que significa ciudad creativa, innovadora, que tiene en las personas su valor esencial. Que sitúa a las personas en el centro de su actuación. Y que sabe que la educación transforma la ciudad, transforma la sociedad. La educación como hilo conductor que une todos los proyectos, que da coherencia a las acciones que hay que desarrollar.

Este es un Plan estratégico de ciudad, que se ha construido colectivamente, con participación de la ciudadanía y de los agentes sociales y económicos de Granollers. Un Plan compartido, porque la ciudad es, necesariamente, un proyecto colectivo.

Os invitamos a participar de este proyecto que apuesta decididamente por la calidad del espacio urbano, por hacer de la innovación y la formación la base del desarrollo, por hacer crecer el capital social desde la identidad y la diversidad. Todo ello nutrido por el potencial creativo de las personas. Seguimos construyendo el Granollers del futuro. Una ciudad de todo el mundo y para todo el mundo.

JOSEP MAYORAL ANTIGAS
Alcalde de Granollers

Declaración institucional del Consejo Directivo del II Plan estratégico de Granollers

Las instituciones y entidades abajo firmantes, movidas por el interés hacia la ciudad de Granollers y conscientes del papel que desempeñamos en ella, hemos decidido, a iniciativa del Ayuntamiento de Granollers y una vez evaluados los resultados del I Plan estratégico de Granollers (1996-2007), impulsar conjuntamente la elaboración del II Plan estratégico de Granollers.

La ciudad es resultado de las actitudes, proyectos y acciones que toda la ciudadanía, las instituciones y los agentes económicos y sociales tenemos y desarrollamos. El futuro de Granollers es una construcción compartida en la que todos los sectores ciudadanos, en función de sus posibilidades y competencias, tenemos que participar.

Por este motivo nos disponemos a elaborar un II Plan estratégico con capacidad de hacer partícipe del mismo a toda la ciudadanía y desarrollar la colaboración institucional y entre los sectores público y privado necesaria para que nuestra ciudad se encamine desde hoy a ganar un futuro con mejor calidad de vida, fortaleciendo el compromiso de todos y todas con la ciudad, y orientando en una misma dirección los proyectos que se desarrollen en Granollers y su entorno.

Nuestra voluntad es contribuir a lograr que Granollers sea una ciudad moderna y de calidad, con un desarrollo económico sostenido y sostenible, respetuoso con el medio ambiente y compatible con un crecimiento demográfico y urbanístico equilibrado y armonioso. Una ciudad que avance hacia la sociedad del conocimiento haciendo de la cohesión social y territorial un objetivo preferente. Una ciudad con identidad cultural propia y, al mismo tiempo, abierta y acogedora, que ofrezca el máximo de oportunidades para el desarrollo humano de sus ciudadanos, con independencia de su condición y origen.

Este proyecto estratégico está inscrito en el marco territorial del Vallès Oriental y de Cataluña, de manera que lo que consideramos óptimo para nuestra ciudad lo es también para la comarca y el país. El Il Plan estratégico de Granollers nace con voluntad de ser plenamente cooperador con los proyectos de los municipios de la comarca, de tal manera que la singularidad y especificidad de la estrategia de Granollers sean un acelerador del progreso comarcal. Al mismo tiempo, considerando la posición que Granollers ha ocupado históricamente y ocupa en la actualidad en el sistema de ciudades de la región metropolitana de Barcelona y de Cataluña, el Plan estratégico procurará compartir los objetivos y líneas estratégicas de cada municipio identificando posibles proyectos comunes para el progreso conjunto del país.

Con el II Plan estratégico de Granollers queremos conseguir una actitud de mayor compromiso con la ciudad y de mayor confianza y colaboración entre todos los ciudadanos para construir conjuntamente el futuro de la ciudad.

Por todo ello, con esta declaración efectuamos un llamamiento a toda la ciudadanía a implicarse en la elaboración y desarrollo de la estrategia de nuestra ciudad, sobre la base de la participación en los diferentes medios que la organización del II Plan estratégico de Granollers pondrá a disposición de la ciudadanía.

Granollers, 1 de julio de 2008

- Ajuntament de Granollers
- Associació Cultural de Granollers
- Associació de Comerciants Gran Centre Granollers
- Balonmano Granollers
- Cambra de Comerç de Barcelona.
 Delegació del Vallès Oriental
- Càritas Diocesana. Equip Territorial de Granollers
- Casal del Mestre de Granollers
- Comissions Obreres. Unió Comarcal del Vallès Oriental - Maresme
- Consell Comarcal del Vallès
 Oriental
- Federació de les Associacions de Veïns de Granollers
- Fundació Hospital-Asil de Granollers
- PETITA I MITJANA EMPRESA DE CATALUNYA (PIMEC). DELEGACIÓ DEL VALLÈS ORIENTAL
- Unió Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental
- Unió General de Treballadors. Unió comarcal del Vallès Oriental

El proceso de elaboración del II Plan estratégico de Granollers

RESUMEN Este artículo describe el proceso de redacción del II Plan estratégico de Granollers. Explica las consideraciones que llevaron a la elaboración del Plan y al empleo de la metodología de los denominados planes de segunda generación. La convicción acerca de la imposibilidad de pensar y proyectar la ciudad de Granollers de forma aislada de su entorno dio lugar a la creación de una mesa intermunicipal con los municipios de Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès, con los que Granollers forma conurbación. Además de la mesa intermunicipal, se explican las funciones y la actuación de los diferentes órganos del Plan estratégico (Consejo Directivo, Grupo Impulsor, Comisión Ejecutiva Municipal, Consejo de Ex Alcaldes y Ex Portavoces Municipales) y los mecanismos de coordinación del proceso con la estructura comarcal y con otros municipios vertebradores de la segunda corona metropolitana. En diferentes momentos del proceso se constituyeron comisiones de trabajo con participación de representantes de entidades o colectivos de la ciudad, técnicos y profesionales vinculados al ámbito o sector, técnicos municipales, así como representantes de los municipios de la conurbación. También se quiso incorporar la visión de personas de fuera de la ciudad expertas en los temas que se estaban debatiendo y, con este objetivo, se organizó el ciclo de conferencias "Miradas sobre el futuro de Granollers", concebido como un contrapunto a las reuniones de trabajo en las que se debatían las propuestas de futuro de la ciudad. Un plan estratégico es una apuesta de futuro colectiva, por lo que la participación ciudadana resulta imprescindible. Además de los grupos de trabajo y de las reuniones con diferentes colectivos y entidades de la ciudad, se promovieron jornadas de amplia participación ciudadana —las conferencias estratégicas—, se utilizaron canales de participación telemáticos —como la web y el banco de ideas— y se realizaron encuestas de opinión con la voluntad de elaborar los documentos del Plan estratégico de forma colectiva y con el máximo consenso ciudadano.

JORDI PLANAS MARESMADirector del II Plan estratégico de

Granollers

En diciembre de 2007, el Ayuntamiento de Granollers presentó al Consejo Directivo del Plan estratégico de Granollers el documento **Proyectos de ciudad. 1996-2007. Resultados**, en el que se evaluaba el estado de ejecución de los 213 proyectos definidos en el I Plan estratégico de Granollers y se consideraba que el 74% de los mismos habían sido alcanzados. La necesidad de elaborar un segundo plan estratégico respondía a este alto número de proyectos realizados, pero también a otras consideraciones.

En primer lugar, la transformación de la ciudad y los cambios que se habían producido en el entorno desde 1996 habían superado, en muchos aspectos, las previsiones que se habían formulado en el I Plan estratégico. Por ejemplo, a partir del año 2000, el fenómeno de la inmigración extranjera configuró una población mucho más heterogénea de la ciudad, con características y necesidades mucho

más diversas, planteando nuevos retos de primera magnitud. El desarrollo de las comunicaciones y de los transportes también había aumentado exponencialmente la intercomunicación entre las ciudades, la movilidad interior y exterior de la ciudad había experimentado profundos cambios y la conurbación que Granollers forma con Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès superaba ya los 100.000 habitantes, lo que reforzaba la capacidad de atracción que históricamente había ejercido Granollers como capital de la comarca del Vallès Oriental y como subcentro de la región metropolitana de Barcelona.

Otra consideración era el cambio de concepción de la planificación estratégica respecto de la primera generación de planes estratégicos de los años 1990, en los que el protagonismo se situaba en los proyectos y, especialmente, en los vinculados a equipamientos e infraestructuras, siendo

la prioridad el desarrollo económico y social. En los planes estratégicos denominados de segunda generación, la prioridad es el desarrollo humano —que incluye el crecimiento económico pero también la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la profundización de la democracia—, lo que da mayor protagonismo a los aspectos más intangibles (desigualdades, identidad ciudadana, multicultularidad, cohesión social, formación de capital social y relacional), que son los más específicos de la sociedad del conocimiento y de las democracias avanzadas.

Una aportación fundamental de estos planes estratégicos es la mejora de la organización social, con el objetivo de fortalecer la sociedad civil y mejorar la relación entre los diferentes actores de la ciudad y el Ayuntamiento, que es la institución que tiene que liderar los proyectos de ciudad. En este sentido, los planes estratégicos se convierten en un instrumento de la gober-



nanza democrática: "Su finalidad principal, más allá de impulsar proyectos urbanos, es reforzar los procesos de organización social a partir de definir un marco estratégico común y referencial para toda la ciudad, fortalecer los procesos de cooperación pública y privada, y desarrollar las capacidades ciudadanas para responsabilizar a los diferentes sectores de la ciudadanía en el hacer ciudad."²

Estos nuevos planteamientos en la planificación estratégica son especialmente adecuados para iniciar un proceso de reflexión colectiva en el nuevo contexto de la sociedad de la información, en el que las personas cuentan con mucha más autonomía y capacidad de decisión autónoma, y de las democracias avanzadas, en las que los mecanismos de cada cual para manifestar sus opciones son múltiples.

La mejora de la calidad de vida supone trabajar para la mejora de la calidad urbana y medioambiental de la ciudad y de los servicios que esta ofrece, lo que resulta imprescindible para que la ciudad sea suficientemente atractiva para vivir en ella, es decir residir en ella, pero también para desarrollar todas las actividades sociales que hacen que una ciudad sea rica en relaciones entre sus miembros y, por consiguiente, productora de conocimiento. Pero el grado de satisfacción del ciudadano también depende de su conciencia de pertenencia,³ que es lo que da sentido a lo que hacemos en la ciudad ("para la ciudad") y que la dota de personalidad propia como colectivo. En la medida en que los ciudadanos se reconocen como parte de la ciudad (de su pasado, presente y futuro) es más fácil que se corresponsabilicen de su evolución y sean más capaces de reaccionar, entre todos, ante los retos de futuro, que es el objetivo más importante de un plan estratégico.

Al afrontar la elaboración del II Plan estratégico de Granollers también se contaba con la experiencia acumulada durante todo el proceso de elaboración y ejecución del I Plan. Se partía de un conocimiento previo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en la primera fase de análisis del I Plan estratégico, así como de las dificultades de la fase de ejecución, de la necesidad de vertebrar el Plan con la dinámica de la Administración municipal y de impulsar los diferentes proyectos secto-

riales con coherencia de conjunto. En los últimos años, la ciudad había desarrollado algunos proyectos sectoriales participativos (Proyecto educativo de Granollers, Agenda 21 de Medio Ambiente, Agenda 21 de la Cultura, Plan de movilidad) que el II Plan estratégico debería integrar en una estrategia conjunta de ciudad.

La convicción sobre la imposibilidad de pensar y proyectar la ciudad de Granollers de forma aislada de su entorno se tuvo presente desde el inicio de los trabajos. El Plan estratégico debía dar respuesta a los retos de futuro de Granollers, que muchas veces son inseparables de la conurbación, la realidad metropolitana de más de cien mil habitantes que hoy conforman Granollers, Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès, con cuatro ayuntamientos diferentes. Al mismo tiempo, debía tener en cuenta la posición que Granollers ocupa en la realidad comarcal así como en el sistema de ciudades de la región metropolitana de Barcelona, de Cataluña y del sistema de ciudades del sur de Europa. Esto debía tenerse en cuenta en el diseño y estructura organizativa del Plan estratégico, que tenía que permitir afrontar los siguientes retos:

- 1. La vertebración del proceso de elaboración del Plan estratégico con la dinámica de la Administración pública municipal de Granollers.
- 2. La implicación de los otros tres municipios de la conurbación en el proceso de elaboración y ejecución del Plan.
- 3. La conexión del proceso de elaboración del Plan estratégico con su entorno inmediato y con otros procesos de planificación estratégica que se estaban realizando en la comarca del Vallès Oriental y en la provincia de Barcelona.

El Ayuntamiento es la institución elegida democráticamente por los ciudadanos de Granollers y la que tiene competencias en todos los ámbitos de la ciudad, por lo que le corresponde la responsabilidad de impulsar el proceso de elaboración del Plan estratégico: nombra a un director técnico, que con un equipo de trabajo interno (Grupo Impulsor) actúa como oficina técnica durante todo el proceso de elaboración del Plan, y crea un Consejo Directivo que tiene la máxima responsabilidad en la dirección del Plan y que, por lo tanto, se constituye como gobierno del mismo.

Para asegurar la vertebración del Plan estratégico con la dinámica de la Administración pública municipal, se creó la Comisión Ejecutiva Municipal —formada por los miembros del Grupo Impulsor y por los directores de las diferentes áreas en las que se organiza el Ayuntamiento (seis áreas), que efectúa un seguimiento directo de todo el proceso de elaboración del Plan estratégico en las diferentes fases y aporta sus conocimientos y experiencia a la discusión de cada uno de los documentos del Plan estratégico. A partir de la aprobación del mismo, tiene encomendado el impulso y seguimiento de su proceso de ejecución, con la evaluación continua del proceso, velando por la coordinación de la acción municipal con las directrices del Plan.

Para reforzar la vertebración del Plan estratégico con la Administración municipal y conseguir aportaciones que enriqueciesen la elaboración de los sucesivos documentos del Plan, también se creó el Consejo de Ex Alcaldes y Ex Portavoces Municipales, un órgano consultivo formado por los ex alcaldes y ex portavoces de los diferentes grupos municipales del Ayuntamiento de Granollers que celebra reuniones periódicas con el alcalde (y presidente del Consejo Directivo del Plan estratégico), el director del Plan y la concejala del Plan estratégico, con el objetivo de examinar los documentos y propuestas del Plan y efectuar aportaciones aprovechando su experiencia en el ámbito municipal.

La creación de esta comisión permanente fue una propuesta del alcalde de Granollers en el primer encuentro de ex concejales del Ayuntamiento que tuvo lugar en el mes de octubre de 2008 con el objetivo de informarles del proceso de elaboración del Plan estratégico y recabar sus opiniones. Tal como se acordó, este encuentro se repitió el 20 de octubre de 2009 para debatir y trabajar en la definición de la ciudad. También se han convocado reuniones informativas y de trabajo con todos los técnicos y trabajadores municipales, a fin de explicarles el estado del proceso y recoger aportaciones para la elaboración del Plan estratégico.

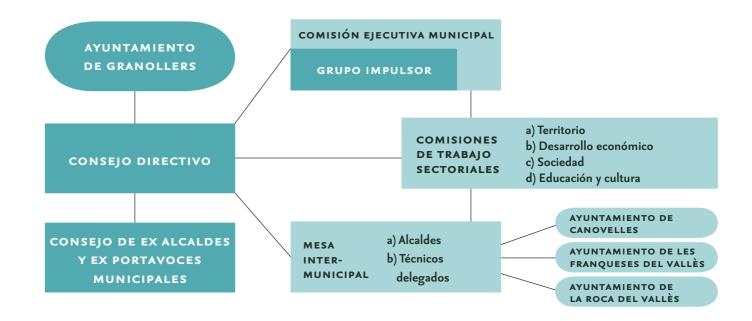
En relación con el ámbito del Plan estratégico, el diseño organizativo debía dar respuesta a los siguientes objetivos:

- Iniciar el proceso de elaboración del Plan estratégico de Granollers teniendo en cuenta, en el análisis, el ámbito de la conurbación que forman los municipios de Granollers, Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès.
- Poner en conocimiento de los ayuntamientos de Canovelles, Les Franqueses
 del Vallès y La Roca del Vallès el inicio
 de los trabajos de elaboración del Plan
 estratégico de Granollers.
- Invitar a estos ayuntamientos a poner en común los procesos de reflexión estratégica que desarrollen según su sistema de trabajo, la estructura técnica municipal y el debate interno con las entidades, adecuándose a los ritmos de trabajo y posibilidades de cada uno de los municipios.
- Establecer mecanismos de coordinación entre los cuatro municipios para velar por la coordinación de la reflexión estratégica de los cuatro, establecer criterios comunes de análisis, identificar proyectos clave comunes (a dos o más municipios), poner en común los objetivos y las líneas estratégicas de cada uno de los cuatro municipios y, una vez explicitadas y complementadas las diferentes estrategias, fijar los mecanismos conjuntos de seguimiento para los proyectos compartidos. Este objetivo se ha concretado con un órgano del Plan estratégico, la Mesa Intermunicipal.

- La Mesa Intermunicipal ha funcionado desde el principio en dos niveles diferentes: el político, que reúne periódicamente a los cuatro alcaldes con el director del Plan estratégico de Granollers y la concejala del Plan, y el técnico, que reúne periódicamente a un técnico municipal (delegado por cada alcalde) de los ayuntamientos de Canovelles, Les Franqueses y La Roca del Vallès con el director del Plan estratégico. El carácter de las reuniones es diferente según el nivel, pero su objetivo es siempre el mismo:
- a) Durante el proceso de elaboración del Plan estratégico de Granollers, informar de todo el proceso y revisar conjuntamente todos los proyectos que se han ido planteando en el documento propositivo (muchos de los cuales se plantean a escala de conurbación), escuchando las opiniones de los demás municipios y considerándolos también, por lo tanto, como actores del Plan estratégico.
- b) Durante el proceso de ejecución del Plan estratégico, la Mesa Intermunicipal tiene que convertirse en un órgano de impulso y seguimiento del Plan, también con reuniones periódicas de ambos niveles. Uno de los proyectos de futuro de la ciudad que recoge el documento del Plan estratégico es precisamente el establecimiento de la Mesa Intermunicipal como una plataforma permanente para alcanzar acuerdos en todos los proyectos comunes de la conurbación y temas que afecten a

los cuatro municipios, estableciendo fórmulas de cooperación y decisión conjunta entre ellos y también con otros municipios vecinos.

Desde el inicio de los trabajos de elaboración del Plan estratégico se incluyó el objetivo de establecer mecanismos de coordinación con la estructura territorial de la comarca del Vallès Oriental, para compartir los objetivos y líneas estratégicas de Granollers con los del conjunto de la comarca e identificar posibles proyectos comunes. Se ha intentado conseguir este objetivo por medio del Consejo Comarcal del Vallès Oriental, institución que forma parte del Consejo Directivo del Plan Estratégico, por lo que tiene opinión, voz y voto en todas las discusiones sobre la elaboración y el proceso ejecutivo del Plan. El Consejo Comarcal también ha estado representado en las comisiones de trabajo sectoriales que han elaborado el primer documento propositivo del Plan estratégico. Pero, además, el Consejo Comarcal ha desempeñado un papel proactivo en la comunicación entre los diferentes procesos de planificación que se están realizando en la comarca, poniéndolos en relación, facilitando la circulación de documentos y celebrando jornadas de trabajo, como las que tuvieron lugar en Mollet del Vallès, el 4 de noviembre de 2009, y en Granollers, el 12 de mayo de 2010, y facilitando el contacto y el trabajo conjunto de los técnicos y responsables de planificación estratégica en el ámbito de la comarca.





Paralelamente, Granollers ha convocado a los alcaldes de los nueve municipios limítrofes con el término municipal (más allá de los municipios con los que Granollers forma conurbación) para informarlos de primera mano sobre el proceso de elaboración del Plan estratégico y recoger sus opiniones.

Por último, a la hora de establecer mecanismos de coordinación con otros municipios vertebradores de la segunda corona metropolitana y otros municipios de la provincia, se ha podido contar con la Red de Procesos Estratégicos Locales (XPEL) y la coordinación e impulso que ofrece la Oficina Técnica de Estrategias para el Desarrollo Económico de la Diputación de Barcelona. El director del Plan estratégico de Granollers ha formado parte del Grupo de Contraste creado para el estudio de los documentos y cuestionarios que se han presentado en sucesivos seminarios de trabajo con el objetivo de crear espacios de debate e intercambio de experiencias con relación a la planificación estratégica que se está realizando en diferentes ciudades de la provincia de Barcelona. Uno de estos seminarios, centrado en la gestión pública ante la planificación estratégica, se celebró en Granollers el 12 de mayo de 2010 y reunió a una cuarentena de responsables y técnicos de planificación estratégica de toda la provincia de Barcelona, que pudieron conocer la experiencia concreta del Plan estratégico de Granollers que presentó públicamente su director.

La participación ciudadana en el proceso de elaboración del Plan estratégico ha trascendido los órganos que forman la estructura organizativa del Plan mencionados más arriba. Así, el 15 de noviembre de 2008 tuvo lugar en el Centro Cultural de Granollers la Primera Conferencia Estratégica, un primer gran acto de participación ciudadana en el que se presentó un primer documento, Hechos y retos de Granollers. Previa inscripción, unas 250 personas debatieron dicho documento y contribuyeron con sus aportaciones a efectuar un diagnóstico compartido del estado de la ciudad y sus retos de futuro. Entre los asistentes, que también rellenaron los cuestionarios que se entregaron durante la jornada, estaban los alcaldes de Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès, en una muestra de la implicación de los

tres municipios en el proceso de elaboración del Plan estratégico.

En una primera sesión plenaria, el director del Plan estratégico presentó el documento Hechos y retos de Granollers, que se debatió a continuación en cuatro ámbitos: territorio; sociedad; desarrollo económico, y cultura y educación, en cada uno de los cuales, para abrir el debate, se efectuó una breve intervención a cargo a personas que, por su representatividad, experiencia o conocimientos, podían aportar perspectivas o reflexiones de interés, seguida de un turno abierto de palabras de los asistentes. Finalmente, en una última sesión plenaria, se presentaron unas primeras conclusiones. Una vez efectuado el análisis exhaustivo de los cuestionarios cumplimentados por los asistentes y de las intervenciones de la jornada, se elaboró un informe de resultados que se envió a todos los asistentes y se puso a disposición de todos los ciudadanos por medio de la web del Plan estratégico.

abrió un banco de ideas al que cualquier ciudadano podía enviar sus propuestas y consultar todas las ideas y propuestas recibidas de los ciudadanos. Las ideas también se podían votar para conocer las que tenían mayor aceptación ciudadana. El banco de ideas recogió unas doscientas propuestas, entre las que se incluyeron las que se formularon en la Primera Conferencia Estratégica y también las que enviaron los estudiantes de bachillerato de la Escuela Pía, el IES Celestí Bellera y el IES Antoni Cumella, que participaron en una experiencia piloto para aproximar el Plan estratégico a los sectores de ciudadanos más jóvenes y conocer su opinión sobre los retos de futuro de la ciudad. Todas las ideas aportadas constituyeron material de análisis en el proceso de elaboración del Plan estratégico.

La web del Plan estratégico también

En el mes de febrero de 2009 se crearon cuatro comisiones de trabajo sectoriales de veinte personas cada una que se encargaron de elaborar un primer documento del Plan estratégico en el que se definían las líneas y proyectos estratégicos a partir del diagnóstico sobre el estado de la ciudad y de las propuestas surgidas del proceso participativo del Plan. Partían de los resultados de la Primera Conferencia Estratégica, por lo que

se organizaron de acuerdo con las mesas de la primera conferencia: territorio (urbanismo, infraestructuras y medio ambiente); desarrollo económico; sociedad, y educación y cultura.

Estas comisiones estaban formadas por representantes de entidades o colectivos de la ciudad, técnicos y profesionales vinculados al ámbito o sector, técnicos municipales y representantes de los municipios de la conurbación. Para asegurar la vertebración del Plan estratégico con la Administración pública municipal, las comisiones contaban con técnicos del Ayuntamiento de Granollers, encargándose la coordinación de cada comisión al director del área municipal afín (miembro de la Comisión Ejecutiva Municipal del Plan estratégico). Para recoger aportaciones de los tres municipios de la conurbación, las comisiones tenían representantes de Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès, delegados por el alcalde respectivo. Dichas comisiones celebraron un total de 16 reuniones entre los meses de marzo y mayo de 2009, con envío previo de documentación y redacción de conclusiones posterior a cada reunión, con el objetivo de elaborar el primer documento propositivo del Plan estratégico.

Este primer documento propositivo llevaba por título Objetivos, estrategias y proyectos e identificaba cuatro objetivos generales que señalaban la dirección hacia donde debería encaminarse la ciudad, 16 estrategias y 40 proyectos. Dichas estrategias y proyectos se debatieron en un proceso de participación ciudadana que culminó con la Segunda Conferencia Estratégica, que tuvo lugar en el Centro Cultural de Granollers el 14 de noviembre de 2009. En los meses precedentes se celebraron presentaciones del documento y reuniones de trabajo con diferentes entidades y colectivos ciudadanos, agrupaciones políticas, centros cívicos de la ciudad, ex alcaldes y ex concejales del Ayuntamiento de Granollers, así como con los ayuntamientos de Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès, y se recogieron aportaciones por medio de la web del Plan estratégico.

Paralelamente, en los meses de septiembre y octubre se celebró el ciclo de conferencias **Miradas sobre el futuro de**

Granollers, concebido como un contrapunto a las reuniones de trabajo en las que se estaban debatiendo las propuestas de futuro de la ciudad. Se quería incorporar al proceso de elaboración participativa del Plan estratégico la visión de personas de fuera de la ciudad expertas en los temas que se estaban debatiendo. Intervinieron Josep M. Pascual, coordinador de la Asociación América-Europa de Regiones y Ciudades, sobre "La gestión del territorio: la gobernanza democrática"; Joan Subirats, catedrático de Ciencia Política de la UAB, sobre "Una ciudad para todo el mundo. Estrategias y políticas urbanas de inclusión"; Joan Trullén, director del Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona, sobre "La economía del conocimiento y la nueva industria", y Eulàlia Bosch, profesora de Filosofía, sobre "La capacidad educativa de la ciudad". Todos ellos habían recibido previamente el primer documento propositivo del Plan estratégico y pudieron aportar su reflexión al mismo.

boró un segundo documento propositivo titulado Objetivos, vectores y proyectos estratégicos, que se presentó en la Segunda Conferencia Estratégica, sesión de trabajo a la que asistieron unas 150 personas que debatieron el documento en cinco mesas, una para cada uno de los vectores: 1. Espacio público y gobernanza del territorio; 2. Comercio e industria; 3. Salud y deporte; 4. Cohesión social y compromiso cívico, y 5. Formación y cultura. Los asistentes opinaron sobre los proyectos de futuro de la ciudad, recogiéndose más de 200 cuestionarios de priorización. Una vez analizados, junto con todas las intervenciones de la jornada, se elaboró un informe de resultados que se envió a todos los participantes y también se publicó en la web del Plan estratégico para que pudiese consultarse. Los cuestionarios también estuvieron disponibles en la web del Plan estratégico para recibir nuevas opiniones.

Con las aportaciones recibidas se ela-

En la última fase de elaboración del Plan estratégico se quiso ampliar el proceso de participación ciudadana iniciado en 2008 y obtener el máximo consenso antes de su aprobación final, por lo que durante los meses de febrero y marzo de 2010 se volvieron a reunir las comisiones de trabajo sectoriales para examinar y

debatir el nuevo documento propositivo después de las aportaciones de la Segunda Conferencia Estratégica. Paralelamente, se reemprendieron las reuniones con diferentes entidades y colectivos de la ciudad, así como las reuniones de trabajo en el Ayuntamiento de Granollers (con concejales, el Consejo de Ex Alcaldes y Ex Portavoces Municipales y técnicos y trabajadores del Ayuntamiento) y en los ayuntamientos de Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès.

También se aprovechó la Feria de la Ascensión para difundir los valores y proyectos previstos en el Plan estratégico: el stand municipal imaginaba Granollers como una ciudad de futuro basada en valores como la creatividad, la convivencia, el conocimiento, la competitividad, la cohesión social y territorial, la sostenibilidad, el compromiso cívico y la gobernanza democrática. Estas ideas referenciales se trasladaban de forma amable y simpática, dibujando como sería la ciudad en el año 2025, cuando se materializasen las propuestas que la ciudadanía había planteado en el proceso participativo del Plan estratégico. Como si se tratase de un juego, los visitantes podían fotografiarse en esta ciudad imaginada y llevarse un díptico con la fotografía y los proyectos y programas de actuación previstos en el Plan estratégico.

Desde el mes de diciembre de 2009 y durante todo el primer semestre de 2010, el Consejo de Niños de Granollers también trabajó sobre el Plan estratégico. El Consejo de Niños es un órgano de participación formado por niños y niñas de las diferentes escuelas de Granollers que cursan 5° y 6° de primaria y se reúnen una vez al mes para hablar de la ciudad. Su finalidad es que los niños puedan ser escuchados en los asuntos de la ciudad y puedan presentar propuestas y sugerencias de actuaciones. Después de una primera sesión introductoria sobre el Plan estratégico, el 29 de enero de 2010 el Consejo de Niños se reunió con el director del Plan y los niños y niñas le plantearon los aspectos que habían considerado más importantes para el futuro de la ciudad: la educación, la convivencia y el espacio urbano. Estos tres ámbitos centraron su reflexión durante los meses siguientes y, como resultado de su trabajo en las reuniones sucesivas y del debate en los centros escolares, elaboró el Documento de propuestas del Consejo de Niños para el Segundo Plan estratégico de Granollers, que fue presentado al Consejo Directivo del Plan estratégico el 27 de mayo y después, el 18 de junio, en una audiencia pública, al alcalde de la ciudad en la Sala de Plenos del Ayuntamiento de Granollers.

Con el objetivo de incorporar nuevas opiniones y sensibilidades al Plan, durante el mes de marzo de 2010 se efectuaron dos encuestas con metodologías diferentes y complementarias. La primera se planteó como una herramienta de participación en el proceso de elaboración del Plan estratégico, con la idea de recoger el máximo número de opiniones de forma voluntaria. La encuesta ¿Cómo quieres el Granollers del futuro? se remitió a todos los hogares de Granollers a través del boletín Granollers Informa y se recogió mediante unas urnas situadas en los equipamientos municipales y en las panaderías colaboradoras. Al mismo tiempo, la encuesta se podía contestar on line a través de la web del Plan estratégico. El formulario de la encuesta estaba diseñado para recibir nuevas opiniones sobre el Plan, así como la valoración de todo el proceso por parte de los ciudadanos y ciudadanas. Con el objetivo de conseguir la opinión de los jóvenes que no habían utilizado otros espacios comunicativos para realizar sus aportaciones al Plan estratégico, la encuesta se hizo llegar a los centros de bachillerato de Granollers. La respondieron un total de 372 estudiantes y se recogieron un total de 813 encuestas rellenadas, 450 en formato papel y 363 on line.

La segunda encuesta se realizó a una muestra de 400 ciudadanos de Granollers mayores de edad, seleccionados en función del barrio de residencia, edad y sexo, con entrevistas presenciales en el domicilio. Con esta metodología se intentaba averiguar la opinión del conjunto de la ciudadanía sobre el Plan estratégico y conocer la opinión de "la mayoría silenciosa de los ciudadanos de Granollers", todas aquellas personas que no acostumbran a participar en un proceso como la elaboración del Plan estratégico por iniciativa propia. Desde el año 2005, el Servicio de Evaluación y Calidad de la Diputación de Barcelona realiza cada año una encuesta sobre el estado de satisfacción de los ciu-



dadanos, que en esta ocasión incluyó un bloque específico de preguntas dedicado al II Plan estratégico.

Ambas encuestas dieron una alta valoración a la realización del Plan estratégico. Según lo encuesta efectuada por la Diputación de Barcelona, la elaboración del Plan estratégico se consideraba muy importante (34%) o bastante importante (56%). Este alto porcentaje contrastaba con el conocimiento del II Plan estratégico de Granollers por parte de los ciudadanos, que se limitaba al 16% de los entrevistados. En la segunda encuesta, que se planteaba como un instrumento de participación voluntaria, el conocimiento del II Plan estratégico aumentó hasta el 40%. El 44% de los participantes lo consideraron muy importante y el 40% bastante importante; tan solo el 3% lo consideraron poco importante y el 2% nada importante. Según los resultados de las dos encuestas, que se presentaron al Consejo Directivo del Plan Estratégico el 27 de mayo y posteriormente a los medios de comunicación en rueda de prensa, los proyectos recogidos en el Plan estratégico tenían un gran consenso ciudadano, con respuestas bastante equidistribuidas en el momento de priorizarlos.

Con este importante consenso ciudadano, atribuible probablemente a la forma participativa con la que se había elaborado, el documento central del Plan estratégico fue aprobado por el Consejo Directivo el día 1 de junio de 2010. Con el título La ciudad que queremos. Documento propositivo sobre el modelo de ciudad, quiere ser el marco de referencia en la actuación de los diferentes actores económicos, sociales e institucionales de la ciudad durante los próximos años. Consta de la visión o modelo de ciudad hacia el que nos proponemos ir, identifica los principales caminos o estrategias para llegar al mismo, así como los principales proyectos o programas de actuación que hay que realizar, un total de 47. El 29 de junio, el documento también fue llevado a debate al Pleno municipal, siendo aprobado por todos los concejales del Ayuntamiento de Granollers, con la excepción de los dos representantes de Esquerra Republicana de Catalunya, que se abstuvieron.

Una vez aprobado el documento de referencia del Plan estratégico, se acordó

iniciar inmediatamente los trabajos para ejecutarlo, priorizando los proyectos que se impulsarán inicialmente y los sistemas de seguimiento y evaluación del proceso que medirán el grado de realización de los proyectos y la adecuación de la evolución de Granollers respecto al modelo de ciudad definido en el Plan.

Con este objetivo se empezó a elaborar el Documento de primeros compromisos de acción. La priorización de proyectos se decidió a partir de las consideraciones de los miembros del Consejo Directivo (plasmadas en unos cuestionarios), así como de las opiniones que habían manifestado los ciudadanos sobre los proyectos en las dos encuestas realizadas en el mes de marzo de 2010.

De cada uno de los proyectos priorizados se elaboró una ficha con las principales líneas de desarrollo. La elaboración de esta ficha, que concreta un poco más las orientaciones de cada proyecto y el plan de trabajo para desarrollarlo, dio ocasión a otro proceso participativo. Así, para cada proyecto se constituyó una comisión redactora integrada por técnicos municipales y ciudadanos con conocimientos específicos sobre el ámbito del proyecto (de seis a ocho personas), dinamizada por un coordinador, de manera que el trabajo contó con la participación de unas setenta personas que pudieron realizar aportaciones y propuestas en la definición de las líneas de actuación de cada uno de

El Documento de primeros compromisos de acción incluye las fichas de los proyectos que se impulsarán inicialmente y es, por consiguiente, otro documento de elaboración colectiva. Con este documento, las comisiones de impulso y seguimiento de los proyectos tendrán un punto de partida para iniciar la fase de ejecución del Plan estratégico.

El II Plan estratégico de Granollers como impulsor de gobernanza democrática

RESUMEN La crisis ha puesto de manifiesto con gran claridad que los gobiernos locales no pueden actuar solos en su ámbito. Para afrontar cualquier desafío económico, social, tecnológico o cultural de la ciudad hay que contar con la colaboración entre los sectores público y privado, siendo esencial un mayor compromiso activo de toda la ciudadanía en el hacer ciudad. Es imprescindible el ejercicio de la gobernanza democrática como forma de gestionar la complejidad desde la gestión eficiente de las interdependencias e interacciones sociales. Los gobiernos locales tienen que ejercer a fondo su papel de representantes democráticos para construir el interés general a partir de los intereses legítimos de todos los actores y sectores en presencia, y articular estrategias, programas y proyectos compartiendo conocimientos y retos, pero también recursos y compromisos de acción. El II Plan estratégico de Granollers es el primer plan de segunda generación que se ha redactado en Cataluña, por lo que ha tenido presente esta exigencia de un nuevo enfoque para la gestión y buen gobierno de la ciudad, así como la necesidad de fortalecer la capacidad de acción de la ciudadanía para alcanzar objetivos compartidos. En este artículo se recapacita sobre la contribución del Plan estratégico al despliegue de la gobernanza democrática, analizando su proceso de elaboración y la importancia que ha dado a la gestión relacional. Al mismo tiempo, destaca la importancia de dar continuidad a los procesos establecidos en la fase de ejecución del Plan estratégico y propone otras dimensiones para desarrollar la gobernanza democrática en Granollers.

JOSEP M. PASCUAL ESTEVE

Director de Estrategias de Calidad Urbana Coordinador de AERYC¹

El II Plan estratégico de Granollers es el primer plan de segunda generación que se redactó en Cataluña. Los planes estratégicos de segunda generación tienen como finalidad el progreso general de la ciudad e identifican criterios de actuación compartidos y proyectos clave, en el marco de un proceso de mejora de la organización y acción de la ciudad que impulsa una nueva forma de gobernar los territorios que se ha denominado gobernanza democrática.

1. LA EXIGENCIA DE UN NUEVO ENFOQUE PARA LA GESTIÓN Y EL BUEN GOBIERNO DE LAS CIUDADES

La crisis ha puesto de manifiesto con gran claridad lo que para muchos ya era evidente desde hace mucho tiempo, que los gobiernos locales no pueden actuar solos en la ciudad. Cualquier desafío económico, social, tecnológico y cultural de la ciudad tiene que efectuarse con la colaboración entre los sectores público y privado, siendo esencial que exista un mayor compromiso activo de toda la ciudadanía en la labor de hacer ciudad.

La ciudad es una construcción colectiva, es el resultado de lo que hacemos entre

todos y todas. La hacemos de manera asimétrica: hay instituciones y organizaciones con más competencias, recursos y capacidad de incidencia que otras en función del reto que nos planteamos. Pero, es importante saberlo, el análisis comparativo y el desarrollo de las ciudades muestra con gran claridad que el progreso de las mismas se relaciona directamente con la implicación y el compromiso de sus principales actores y del conjunto de la ciudadanía.²

Hoy, en Cataluña, al igual que en el resto de España y de la Unión Europea, se considera todavía que la principal función del gobierno local es producir y gestionar servicios y equipamientos. Y la mayoría de gobiernos adoptan como modelo de gestión lo que se ha denominado gerencialismo, que tiene dos características esenciales:

- El Ayuntamiento se considera fundamentalmente un generador de servicios que quiere imitar a la empresa mercantil en la producción y gestión de los mismos.
- Se considera al ciudadano sobre todo como cliente o usuario de servicios financiados con fondos públicos, tal como hacen las empresas mercantiles.

Esta manera de enfocar la acción de gobierno, si bien hace tiempo podía tener su racionalidad, hoy plantea grandes inconvenientes, entre los que destacan:

- Genera una ciudadanía pasiva. La participación del ciudadano se reduce a pedir bienes y servicios a la Administración, así como a efectuar y expresar quejas y reclamaciones, y también recomendaciones.
- Provoca deslegitimación y grandes déficits económicos en los gobiernos locales. Los ayuntamientos con recursos propios o cedidos no pueden hacer frente ni tan siquiera incidir eficazmente en el creciente número de necesidades y desafíos económicos, sociales y de infraestructuras que conlleva la denominada ciudad red o ciudad del conocimiento, que además les supone un importante déficit económico y financiero. Muy al contrario, si los ayuntamientos se centran únicamente en sus competencias obligatorias quedan totalmente deslegitimados puesto que no inciden en los retos importantes de su ciudad.3
- Confunde la institución pública municipal con una organización con finalidades privadas. La labor de asegurar un

I. JOSEP M. PASCUAL (2007): L'estratègia territorial com a inici de la governança democràtica. Els plans estratègics de segona generació, Barcelona, Diputación de Barcelona, colección Documents de Treball, serie Desenvolupament Econòmic.

JOSEP M. PASCUAL (2008): "Innovació en els governs locals: la governança democràtica", Revista de la Diputació de Barcelona, 151, p. 31.

KEPA KORTA (2007): La prospectiva territorial. Los observatorios de desarrollo económico local: una herramienta al servicio de la toma de decisiones



marco institucional para que puedan funcionar bien las organizaciones de la sociedad civil y el uso de los bienes públicos queda malograda por perseguir fundamentalmente objetivos ajenos a la función pública y al papel del personal funcionario —como la productividad en la gestión de servicios—, lo que produce el desencanto así como la deslegitimación ciudadana de dicho personal.

- Desorienta la participación ciudadana. Esta se entiende fundamentalmente como canalización de las demandas y reivindicaciones ciudadanas hacia las políticas municipales y, en ningún caso, como espacio para fortalecer el compromiso cívico con la ciudad.
- Reduce el papel de los políticos electos como representantes y gestores de los intereses de la polis (ciudad) al de gestores de servicios financiados con fondos públicos. Se confunde al político con un gerente, o se subordina el electo a la gerencia.
- Dificulta la gobernanza multinivel con otras administraciones y la gestión intermunicipal con ayuntamientos próximos. Al centrar el éxito político y de gestión en la finalidad de producir servicios a los ciudadanos de su término municipal, más que en satisfacer sus desafíos, se produce una competencia de suma cero (si uno gana el otro pierde) entre las demás administraciones y ayuntamientos.

El gerencialismo es cada vez más inadecuado para responder a los nuevos retos de los gobiernos locales, a los que cada vez les resulta más necesario concertar con los diferentes actores las actuaciones que deben desarrollarse en la ciudad e implicar a la ciudadanía en la respuesta a los desafíos.

2. LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA: UN NUEVO MODELO DE GOBIERNO DE LA CIUDAD

La gobernanza democrática es un nuevo modelo de gobernar las ciudades que presenta las siguientes características:

 Considera —y esto es evidente y muy a menudo se olvida— que no existe ningún

- desafío o problemática cuyo abordaje dependa de la actuación de un solo actor, sino que depende de una pluralidad de actores y sectores de ciudadanía.
- El gobierno, más que productor o financiador de bienes y servicios, aparece como promotor y organizador de redes para pasar de las interdependencias a la colaboración entre actores y sectores de ciudadanía a fin de alcanzar objetivos comunes y complementarios desarrollando proyectos y acciones concretos.
- Fortalece los valores de lo público generando un marco institucional específico para que las organizaciones de la ciudad y los mercados locales funcionen regularmente con objetividad y eficacia. Sitúa al personal funcionario en la creación y gestión de este marco institucional generador de desarrollo económico y social.
- Establece estrategias compartidas y desarrolla proyectos en red. La eficiencia en gobernanza es, sobre todo, articular los fondos públicos en acuerdos y compromisos de acción entre los actores implicados. Es decir, el conjunto de fondos y recursos de un territorio se inscribe en una estrategia o en programas compartidos, liderados por el gobierno democrático y elaborados a partir de la identificación de los retos y necesidades de los diferentes sectores ciudadanos implicados.
- Implica a la ciudadanía para hacer frente a los retos sociales. Una buena gobernanza requiere una ciudadanía activa y comprometida con la cosa pública, es decir, la de todos y todas. Por ello hay que disponer de canales de participación y responsabilización ciudadana, porque el territorio es una construcción colectiva. La participación ciudadana es entendida como implicación de la ciudadanía en la superación de los retos que una sociedad tiene planteados, lo que tiene dos implicaciones de gran importancia: genera mayor fuerza de transformación social e incide en calificar la calidad de representación política de quienes son capaces de generar espacios de encuentro, deliberación y colaboración ciudadana.
- El fortalecimiento de los valores cívicos.
 El progreso y la capacidad de innovación de una sociedad dependen de la den-

- sidad y diversidad de las interacciones entre toda la población. Los valores de respeto, convivencia, confianza, solidaridad y colaboración son esenciales para construir la sociedad de todos y todas. La gobernanza democrática es una opción por los valores cívicos y democráticos.
- La revalorización de la política democrática y del papel del gobierno representativo. La gobernanza representa un cambio en el rol del gobierno con relación a la sociedad. El gobierno no aparece simplemente como el proveedor de recursos o servicios, sino fundamentalmente como el representante del territorio, de sus necesidades y sus retos. El gobierno no sólo dispone de competencias, sino también de incumbencias. Le incumbe todo aquello que preocupa a la ciudadanía, por lo que asume un papel vertebrador en la capacidad de organización y acción del territorio y en las relaciones entre los diferentes niveles de gobierno.
- La construcción compartida y el fortalecimiento del interés general. En gobernanza, el interés general no se atribuye a un grupo social concreto ni a los funcionarios o a la clase política. El interés general es una construcción colectiva que tiene que ser liderada por los políticos electos como representantes de la ciudadanía, a partir de las necesidades e intereses legítimos de todos los sectores ciudadanos. Gobernanza democrática significa una acción de gobierno específica para que todas las necesidades y retos de los ciudadanos estén presentes tanto en la deliberación como en el despliegue de las políticas, y muy especialmente las necesidades y retos de los sectores más vulnerables.
- La transparencia y la rendición de cuentas son otras condiciones esenciales de la gobernanza democrática, sin las cuales el gobierno del territorio difícilmente podrá articular a los diferentes actores en una acción común con apoyo e implicación de la ciudadanía.

3. LA EMERGENCIA DE LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

El que la gobernanza democrática sea una forma emergente de gobernar las ciudades no sólo se relaciona directamente con la crisis del gerencialismo, sino también con:

- El estancamiento del gasto público ante los nuevos retos de desarrollo económico y tecnológico sostenible que supone el necesario despliegue de la ciudad red o ciudad del conocimiento.
- La creciente complejidad social de la población y de sus necesidades, dada la mayor diversidad generacional, las diferentes procedencias geográficas y culturales, la eclosión de diferentes estructuras de las familias y de los hogares, la presencia de diferentes itinerarios de socialización, la importante presencia de procesos de segmentación social y territorial, así como el desarrollo de procesos de individualización social.
- La creciente vulnerabilidad/riesgo de la población, es decir, la mayor probabilidad de desvinculación, ruptura o bloqueo de participación en los niveles que se consideran socialmente adecuados, en uno o más de los ámbitos sociales establecidos como básicos: laboral, renta, salud, educación, vivienda y vínculos familiares y sociales.
- La desigualdad adquiere una forma poliédrica. Además de la desigualdad tradicional, medida en términos de renta y acceso a servicios, emergen nuevas formas de desigualdad social como el acceso al capital educativo y cultural y a los vínculos sociales generadores de capital social.
- La mayor distribución de los conocimientos y formación de la ciudadanía. La sociedad de la información y el conocimiento significa, entre otras cosas, que la población adquiere más conocimientos, formación y know how en el desarrollo de políticas, de manera que el conocimiento de lo público ya no es exclusivo de la Administración y se distribuye cada vez más en un amplio tejido social.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que las formas tradicionales de gobernar se ajustan con dificultad a la realidad actual por cuanto:

- No es posible responder sólo con recursos públicos a los nuevos retos sociales y de salud, hay que implicar a todos los actores y responsabilizar a la ciudadanía de sus propios retos. Articular los recursos públicos, privados y la iniciativa social en redes.
- La distribución de los conocimientos y la legitimidad social hace inviable una forma jerárquica y de arriba abajo de ejercer la autoridad o definir el interés general.
- El ciudadano no puede ser considerado simplemente como pasivo, es decir, como cliente o usuario.
- El ejercicio de la gobernanza democrática es necesario como forma de gestionar la complejidad desde la gestión eficiente de las interdependencias e interacciones sociales, en el que las personas electas, los políticos, ejercen a fondo su papel de representantes democráticos para construir el interés general a partir de los intereses legítimos de todos los actores y sectores en presencia, y de articular estrategias, programas y proyectos compartiendo conocimientos y desafíos, pero también recursos y compromisos de acción.
- La gobernanza democrática, mediante el tipo de gestión que la caracteriza
 —la gestión relacional o de redes—, contribuye decisivamente al desarrollo económico y social de la ciudad fortaleciendo lo que se denomina su capacidad de organización y acción, es decir, la capacidad de actuar conjuntamente para la realización de objetivos compartidos.

Las infraestructuras son importantes para al desarrollo económico, pero no son estrictamente necesarias ni en absoluto suficientes. El desarrollo depende fundamentalmente de la capacidad de poner en valor los recursos de un territorio y, en especial, de saber articular el potencial humano y el capital físico en finalidades y objetivos de progreso ampliamente compartidos. Mientras existe una capacidad de organización adecuada es posible identificar los proyectos de capital físico adecuados para mejorar la competencia y la generación de valor.

4. EL II PLAN ESTRATÉGICO DE GRANOLLERS Y SU CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

El Ayuntamiento de Granollers decidió enfocar claramente el II Plan estratégico como fortalecedor del proceso de despliegue de la gobernanza democrática en la ciudad, para lo que desarrolló metodologías de planificación estratégica de segunda generación. El II Plan contribuye al despliegue de la gobernanza democrática mediante:

- El establecimiento de una estrategia compartida entre los principales actores y sectores de la ciudadanía que sirve de marco de referencia para la actuación de todas y cada una de las entidades participantes y, en especial, de las que forman parte del consejo directivo del II Plan.
- La identificación de los proyectos estructurantes o motores, la mayoría de los cuales requieren la actuación concertada o en red entre diferentes actores.
- La incorporación de los retos y principales demandas de la ciudadanía a la estrategia elaborada mediante los sistemas de participación establecidos a diferentes niveles: conferencias estratégicas, reuniones y grupos de trabajo sectoriales y en los barrios, encuesta representativa en la ciudad, despliegue de cuestionarios en los lugares y espacios públicos más concurridos, etc. Es decir, se ha elaborado la estrategia de Granollers teniendo en cuenta los resultados de los diferentes procesos de consulta. Puede esperarse, por consiguiente, un amplio apoyo ciudadano a la estrategia de Granollers.
- Se ha iniciado todo un proceso de participación ciudadana cuyo objetivo no son los planes o programas financiados con fondos municipales, sino el conjunto de la ciudad y, por lo tanto, proyectos que también requieren el compromiso de la ciudadanía.
- En el ámbito interno del Ayuntamiento, se ha consolidado un espacio para el trabajo transversal en el que participan todos los directores de área para



compartir el análisis sobre la ciudad y establecer objetivos y proyectos de acción conjunta que desarrollen el II Plan.

- Se han asentado las bases para la coordinación de estrategias y proyectos estructurantes entre los ayuntamientos de la conurbación de Granollers mediante la creación de una mesa de coordinación intermunicipal de tipo
- Se ha promovido un espacio de interacción público y privado, el Consejo Directivo del plan, que favorece la generación de confianza y colaboración entre las principales entidades de la ciudad.

La contribución del proceso de elaboración del II Plan estratégico a la gobernanza democrática de Granollers ha sido notable, pero aún puede afianzarse más cuando se inicie la fase de impulso y seguimiento del mismo, puesto que aparte de dar continuidad a los procesos establecidos prevé:

- · La generación de redes entre los actores y sectores más interdependientes en diferentes temáticas, para articular sinergias e impulsar los principales proyectos estructurantes.
- La evaluación y reprogramación permanente de la estrategia compartida, tanto a partir de indicadores del despliegue de los proyectos como de la evolución comparada de Granollers sobre la base del modelo de ciudad identificado en el II Plan.
- El establecimiento de una más importante articulación con las políticas de la región metropolitana de Barcelona, a partir de la identificación de los temas y proyectos de interés común identificados en los diferentes planes estratégicos y territoriales de los diferentes municipios.

5. OTRAS DIMENSIONES PARA DESARROLLAR LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA EN GRANOLLERS

Uno de los proyectos estructurantes del Plan es desarrollar la gestión relacional, pilar esencial de la gobernanza democrática, por parte del Ayuntamiento. En efecto, aparte de la importante aportación que el II Plan está realizando —y realiza— al despliegue de la gobernanza democrática y a la mejora de la capacidad de organización y acción, sería importante que el Ayuntamiento desplegase otras intervenciones complementarias y sinérgicas con el II Plan, que servirían para completar el modelo de gobierno relacional en la ciudad. Entre las intervenciones complementarias, algunas de las cuales ya se han iniciado, destacamos:

- A partir del II Plan, que actúa como marco general y referencial de todas las políticas sectoriales de la ciudad, sería conveniente que las diferentes áreas desplegasen su estrategia sectorial, con una metodología similar a la del II Plan, para lograr avances en gobernanza democrática en su ámbito de actuación concreto y que la gestión relacional incluya todas las dimensiones de la
- Orientar todo el proceso de participación ciudadana en la ciudad a fin de fortalecer la implicación ciudadana y el compromiso cívico activo de la ciuda-
- Dar intencionalidad educativa a cuanto se haga en la ciudad, de tal manera que cualquier proyecto municipal transmita una cultura emprendedora y de compromiso ciudadano con lo público. Articular toda la comunicación municipal para buscar la complicidad ciudadana en el hacer ciudad.
- Diseñar el modelo de intervención institucional del Ayuntamiento y su despliegue en la ciudad, con participación del personal funcionario, para que fortalezca los valores de lo público, dé más significado social al trabajo de los funcionarios y mejore las relaciones entre el Ayuntamiento y la ciudadanía.
- Reordenar la producción de servicios financiados con fondos públicos para el impulso de la gestión relacional de los programas y proyectos de la ciudad, para lo que se requerirá la capacitación técnica y personal de todo el personal directivo, programador y gestor en este tipo de gestión y en el liderazgo de

La ciudad de Granollers ha iniciado toda una estrategia que, si prosigue y se refuerza, se convertirá en un referente no sólo para las ciudades de Cataluña, sino también para el conjunto de ciudades medianas del Mediterráneo.

El II Plan estratégico de Granollers: un ejercicio de inteligencia colectiva

RESUMEN En este artículo se ofrece una mirada externa sobre la experiencia del II Plan estratégico de Granollers a partir de cuatro interrogantes básicos: ¿Por qué hemos redactado un plan estratégico? ¿Qué es un plan estratégico? ¿Cómo se redacta un plan estratégico? ¿Qué podemos esperar de un plan estratégico? Granollers no realiza un plan estratégico ni por moda ni por capricho. Lo hace porque necesita anticiparse al futuro y prepararlo. El Ayuntamiento de Granollers lo hace, de hecho, porque es su obligación como responsable de la comunidad, de su desarrollo y de su bienestar. Un plan estratégico es una apuesta, define un escenario de futuro y descarta otros, opta por un modelo de ciudad y, por consiguiente, prioriza lo que, en las circunstancias y el contexto de una ciudad determinada, se considera más adecuado. En el caso de Granollers el Plan estratégico lo hace a través de un enunciado radical: "Granollers, ciudad educadora". En Granollers se ha efectuado una apuesta por un aspecto de futuro tan relevante como la sociedad del conocimiento ("ciudad educadora") y, al mismo tiempo, se ha articulado un proyecto coherente con esta visión ("espacio público – innovación – capital social - creatividad"). Un plan estratégico es un proyecto compartido cuyo éxito depende más de la elaboración conjunta que de cualquier otro atributo técnico. La lógica bottom-up es esencial y ha estado muy presente en la elaboración del II Plan estratégico de Granollers. De hecho, la participación ha sido uno de sus ejes principales. Un plan estratégico es una especie de confabulación colectiva, un reconocimiento de que la fuerza está en la suma, una forma de asumir que sólo entre todos podremos hacer frente al futuro con posibilidades de éxito. Esto es lo que se ha querido hacer en el II Plan estratégico de Granollers y aquí es donde radica su fuerza.

En este documento no pretendo

explicar con detalle el II Plan estratégico

de Granollers ni analizarlo científicamen-

te. Intento, en cambio, algo mucho más

la experiencia, presentando una visión

llos aspectos que más me han llamado

la atención. A menudo, la distancia del

hojas y aquellas hierbas que sesgan la

• ¿Por qué hemos realizado un plan

• ¿Qué es un plan estratégico?

se formularía:

estratégico?

En las páginas siguientes intentaremos abordar, de forma breve y comprensiva,

1. EL PORQUÉ DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

cada una de estas preguntas y, al mismo

tiempo, hacerlo con referencias específi-

La planificación estratégica se interpreta como una manera de pensar el futuro y de prever como alcanzarlo. A diferencia de la tradicional planificación racional, ordenada y sistemática, los planteamientos estratégicos afrontan la complejidad y la incertidumbre que caracteriza al mundo actual y reclaman una forma abierta y flexible de planificar. A partir de esta idea, los años ochenta —inicialmente en el sector empresarial— ven como proliferan las iniciativas de planificación estratégica. En aquella primera etapa se justificaba el nuevo enfoque como una forma de hacer frente a las "turbulencias" de un entorno cada vez más dinámico, más incierto y más volátil. En contraste con la seguridad que ofrecía un contexto

JOAQUIM BRUGUÉ TORRUELLA Director del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (UAB)

cas al II Plan estratégico de Granollers. simple: ofrecer una mirada externa sobre panorámica del Plan y subrayando aqueobservador puede ayudar a entender una experiencia desbrozando todas aquellas mirada de las personas más directamente implicadas. Eso es la que pretende esta aportación. Y, para conseguirlo, he organizado este documento a partir de cuatro interrogantes básicos. Se trata de las cuatro preguntas que, entiendo, cualquiera persona interesada en el Plan estratégico

estable, la planificación estratégica suponía un intento de enfrentarse a un futuro cada vez más incierto, anticiparlo y tomar las medidas necesarias para construirlo activamente. La planificación estratégica no sólo mira al futuro, sino que también quiere modelarlo.

Granollers, como todos los pueblos y ciudades del país, se enfrenta hoy a un contexto de incertidumbre creciente. La profunda transformación social que hemos experimentado, los interrogantes sobre el futuro económico y laboral del municipio, así como la pérdida de referentes culturales y políticos, convierten el futuro en un escenario desconocido y, frecuentemente, amenazador. Sólo esta circunstancia, fácilmente comprensible, justifica la apuesta por la planificación estratégica. Granollers no realiza un plan estratégico ni por moda ni por capricho, sino porque necesita anticiparse al futuro y prepararlo. El Ayuntamiento de Granollers lo realiza, de hecho, porque es su obligación como responsable de la comunidad, de su desarrollo y de su bienestar.

• ¿Cómo se realiza un plan estratégico? · ¿Qué podemos esperar de un plan estratégico?

^{1.} AERYC, América-Europa de Regiones y Ciudades, es un movimiento internacional de profesionales que analizan e innovan en metodologías y técnicas de gobernación territorial.

^{2.} Ver, por ejemplo, CIPOLLA, C (coord.) La decadencia económica de los imperios (Madrid, ed. Alianza, 1989) y Pascual Esteve, JM y Tarragona Gor-GORIO, M Estrategia territorial y gobierno relacional (Sevilla, Junta de Andalucía, 2010).

^{3.} En el Estado español, la Administración local tiene unas competencias muy rotundas para las que recibe financiación de fondos públicos. En cambio, puede desarrollar casi cualquier tipo de competencia voluntaria siempre que la financie.



En el documento Hechos y retos de Granollers, que fue objeto de deliberación pública durante la primera Conferencia Estratégica del 15 de noviembre de 2008, queda recogida esta reflexión sobre el futuro de la ciudad: sobre su situación de presente (hechos) y sobre sus alternativas de futuro (retos). No me corresponde a mí valorar el contenido de esta reflexión colectiva, ni pronunciarme sobre hasta qué punto se ha efectuado un buen diagnóstico y se han identificado adecuadamente los retos de futuro. Sí querría destacar, en cambio, que este es un ejercicio indispensable para cualquiera ciudad del siglo XXI. En otros términos, Granollers redacta un plan estratégico y, a mi parecer, lo hace porque no le queda más remedio; porque, si de verdad se preocupa por el bienestar y el desarrollo de su comunidad, no puede hacer otra cosa que valorar la situación actual, pensar en el futuro y prepararse por llegar a él en las mejores condiciones.

2. PERO, ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Un plan estratégico es un enunciado radical y articulado que define tanto un escenario de futuro como las líneas de trabajo para alcanzarlo. Radical porque no es una carta a los Reyes Magos donde se recogen todas las expectativas que nos situarían en el mejor de los mundos. Un plan estratégico es una apuesta, define un escenario de futuro y descarta otros, opta por un modelo de ciudad y, por consiguiente, prioriza aquello que, dadas las circunstancias y el contexto de una ciudad determinada, se considera más adecuado. La radicalidad de un plan estratégico se traduce en su piedra angular: la visión. La visión representa lo que podríamos denominar los valores básicos que inspiran la apuesta de futuro. Unos valores y una visión que, seguidamente, se convierten en un enunciado articulado; es decir, en un conjunto de líneas de trabajo diseñadas de forma coherente y con el objetivo de organizar las actuaciones que nos han de llevar a conseguir la misión anteriormente identificada.

En el caso de Granollers, el Plan estratégico define una visión sintética del futuro de la ciudad a través de un enunciado radical: "Granollers, ciudad educadora". No obstante, complementa esta visión con cuatro objetivos generales y conforma lo denominábamos un enunciado articulado:

- 1. Convertir la ciudad en un espacio urbano de calidad
- 2. Hacer de la innovación y el capital humano la base del desarrollo
- 3. Hacer crecer el capital social de la ciudad desde la diversidad
- 4. Fortalecer y desplegar el potencial creativo de las personas

A menudo, los planes estratégicos no cumplen la definición de ser un "enunciado radical y articulado", por lo que se convierten en una simple lista de deseos y buenas intenciones. Este no es, en mi opinión, el caso del II Plan estratégico de Granollers. En Granollers se ha hecho una apuesta por una aspecto de futuro tan relevante como la sociedad del conocimiento ("ciudad educadora") y, al mismo tiempo, se ha articulado un proyecto coherente con esta visión ("espacio público - innovación - capital social - creatividad"). El éxito del planteamiento efectuado en Granollers radica en haber sido capaces de orientar la elaboración del Plan a través de la respuesta a tres interrogantes básicos:

- ¿Dónde estamos? Documento 1: Hechos y retos de Granollers (La ciudad que tene-
- ¿Dónde querríamos estar? Documento 2: La ciudad que queremos. Documento propositivo sobre el modelo de ciudad.
- ¿Cómo lo alcanzaremos? Documento 3. Documento de primeros compromisos de

En la secuencia de estos tres documentos, el Plan estratégico de Granollers muestra toda su fortaleza. Siguiendo la secuencia prevista, se inicia con un diagnóstico, sigue con un sueño y termina con un compromiso de actuación. Estos son los ingredientes básicos de un plan estratégico. Son, en realidad, las condiciones necesarias pero no suficientes para desplegarlo. Un plan estratégico es una apuesta de futuro, pero, sobre todo, una apuesta de futuro colectiva. Esta es la segunda condición —ahora ya suficiente— que tiene que cumplir. El Ayuntamiento puede promover el Plan estratégico, pero este tiene que ser el Plan de toda la ciudad. Son los diferen-

tes actores sociales, económicos, culturales y políticos los que deben comprometerse tanto con el futuro que quieren como con las estrategias para alcanzarlo. Un plan estratégico, en definitiva, es una forma de pensar y afrontar el futuro, pero sólo cuando esto se hace entre todos. En este sentido, quisiera destacar que el II Plan estratégico de Granollers asume esta idea, tal como queda recogido en las primeras líneas del documento que se ha aprobado:

"La ciudad es una construcción colectiva que hacemos entre todos los ciudadanos y ciudadanas. Granollers es fruto de las interdependencias e interacciones entre los diferentes sectores de la ciudadanía, que actúan en un entorno concreto. Para afrontar con éxito todos los retos que tiene planteados y para que pueda ir más allá es necesario que los identifiquemos de manera compartida, nos pongamos de acuerdo en hacia dónde queremos ir y nos dotemos de estrategias, programas y proyectos para realizarlos, mediante la cooperación de los actores implicados y contando con la máxima participación y compromiso cívico de todos en el hacer ciudad."

Un plan estratégico es, así pues, una especie de maquinación colectiva, un reconocimiento de que la fuerza está en la suma, una forma de asumir que sólo entre todos podremos hacer frente al futuro con posibilidades de éxito. Esto es el que se ha querido hacer con el II Plan estratégico de Granollers y es aquí donde radica su fuerza.

3. EL "COMO" DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La manera de hacer un plan estratégico puede ser muy variada, aunque siempre consta de dos momentos básicos: el momento del diagnóstico y el momento de la propuesta. El diagnóstico implica responder a la pregunta sobre dónde estamos, mientras que la fase propositiva conlleva plantearse dónde queremos estar y cómo podemos llegar.

El diagnóstico es crucial para conocer con realismo la situación de partida y, por lo tanto, construir un proyecto sobre bases sólidas y realistas. El diagnóstico tiene que ser cuidadoso y acertado, pero

no es preciso que sea ni muy detallado ni muy sofisticado técnicamente. Dado que un plan estratégico es un proyecto compartido, es necesario que el diagnóstico también sea comprensible y acordado entre todas las partes. Algunos planes estratégicos convierten el momento del diagnóstico en un ejercicio prolongado de recogida de datos, elaboración de estadísticas y redacción de informes técnicos. Incluso cuando estos pueden ser muy interesantes y estar realizados impecablemente, no son lo que necesita un plan estratégico. Necesitamos un punto de partida compartido, comprensible y lo más preciso posible, no un informe largo y sofisticado que muchos no entenderán y la mayoría ni siquiera leerán.

En este sentido, en Granollers se han aprovechado con inteligencia dos elementos que han contribuido a efectuar un diagnóstico rápido, compartido, comprensible y, probablemente, muy acertado. En primer lugar, se ha aprovechado el trabajo que ya se había realizado unos años antes durante la redacción del I Plan estratégico. En lugar de repetir estudios y duplicar esfuerzos, se ha rentabilizado el trabajo efectuado. En segundo lugar, ha desempeñado un papel muy importante la Comisión Ejecutiva Municipal, un grupo de trabajo donde participaban los diferentes directores de las áreas municipales y donde, desde una posición privilegiada, han puesto sus conocimientos al servicio de un valoración de la realidad y del contexto de la ciudad de Granollers. Existían, por lo tanto, unas bases sólidas de conocimiento de la ciudad, que se han aprovechado para culminar este primer momento del diagnóstico con rapidez y claridad de ideas.

En cuanto al momento de las propuestas, lo más relevante, de nuevo, es que estas hayan sido construidas colectivamente y que sean suficientemente compartidas por los distintos actores de la comunidad. Sólo así podremos esperar un desarrollo efectivo y que cuente con la colaboración e implicación de todo el mundo. Un plan estratégico, como ya hemos señalado, es un proyecto compartido cuyo éxito depende más de la elaboración conjunta que de cualquier otro atributo técnico. La lógica bottom-up es esencial y, cuando menos desde mi perspectiva, ha estado muy presente en la elaboración del II Plan estratégico de Granollers. De hecho, la participación ha sido uno de los principales ejes de este plan, lo que se ha concretado en múltiples iniciativas vinculadas a cuatro niveles de participación:

1. En primer lugar, la participación del conjunto de ciudadanos y ciudadanas, así como de sus organizaciones, ha sido intensa. El Plan estratégico ha generado múltiples espacios y momentos para vehicular esta participación de la sociedad civil, lo que ha permitido a cuantos han estado interesados incorporar sus opiniones, sus voces, al proceso de elaboración del Plan. Sin entrar en ninguna explicación detallada, sí quisiera destacar algunos de los espacios y mecanismos de participación que se han puesto a disposición de la ciudadanía y de sus represen-

- Consejo Directivo (muy plural)
- Conferencias estratégicas • Banco de ideas
- Cuestionarios y encuestas
- Comisiones de trabajo sectoriales: territorio, desarrollo económico, sociedad, educación y cultura
- 2. En segundo lugar, el Plan estratégico también ha favorecido la participación interna de la organización municipal y de las diferentes personas que la integran. Este es un aspecto muy relevante —y a menudo olvidado en muchos planes estratégicos—, ya que las organizaciones y el personal que trabajan en él acumulan una gran cantidad de conocimiento que tiende a menospreciarse. En Granollers, el II Plan estratégico ha querido aprovechar este conocimiento e incorporarlo tanto al diagnóstico como a las propuestas para generar, al mismo tiempo, una mayor complicidad por parte de la organización municipal. En la medida en que ha sido interpelada y escuchada, la organización ha podido sentir la iniciativa estratégica como propia y contribuir así positivamente a su desarrollo y a su éxito. Para materializar esta participación interna, el Plan estratégico de Granollers ha impulsado varios espacios de encuentro y debate, como:
- La participación del equipo técnico municipal (Grupo Impulsor)
- La Comisión Ejecutiva Municipal (el Grupo Impulsor ampliado con los

- directores de las diferentes áreas muni-
- Reuniones informativas con técnicos y trabajadores municipales
- 3. Un tercer elemento, muy innovador, hace referencia a la participación de otros municipios de la conurbación metropolitana. Las interrelaciones entre municipios próximos son una evidencia, como también lo es que sus escenarios de futuro están ligados unos a otros. Las visiones de futuro del plan estratégico de un municipio, por lo tanto, condicionan y son condicionadas por aquellas otras que se sueñan en los municipios vecinos. En Granollers se ha reconocido esta obviedad y se ha invitado a los municipios de Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès a una Mesa Intermunicipal que ha celebrado reuniones con los alcaldes de los cuatro municipios y con técnicos municipales, donde han sido informados y han podido intervenir en la definición del II Plan estratégico de Granollers.
- 4. Por último, también de forma innovadora, se ha querido aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulados por los distintos protagonistas de la historia democrática del municipio. Se ha creado así un Consejo de Ex Alcaldes y Ex Portavoces Municipales que, al igual que en el caso anterior, han sido informados del proceso y han disfrutado de un espacio desde donde ofrecer su experiencia y conocimiento sobre la ciudad. También, tanto o más importante, ha sido una iniciativa que ha permitido sumar complicidades y hacer que el Plan estratégico fuera cada vez más un producto de la ciudad y de todas sus sensibilidades. Un plan estratégico no puede ser el plan de un gobierno, debe ser el plan de toda la comunidad.

Estas cuatro pinceladas ilustran la apuesta por una amplia participación, la voluntad de los promotores del proyecto de invitar a todo el mundo a la elaboración del Plan estratégico. Esta afirmación no es una obviedad, puesto que, pese a ser un rasgo teórico de los planes estratégicos, al trasladarnos a la realidad resulta que estos no siempre cuentan con una práctica participativa tan intensa y tan abierta. De hecho, observando el Plan desde fuera y disponiendo de cierta información comparativa, hay varios aspectos que quisiera destacar y poner en valor.



De entrada, como ya he comentado, el II Plan estratégico de Granollers representa una apuesta real por la participación, por realizar un plan que sea de todo el mundo. No obstante, dentro de esta participación subrayaría la voluntad de hacerla llegar al interior de la organización. En momentos donde todo el mundo critica y menosprecia a la Administración, lanzarle un mensaje de confianza en sus conocimientos y aportaciones me parece una iniciativa muy inteligente. También me ha sorprendido positivamente la complejidad de lo que podríamos denominar la estrategia participativa, abriendo diferentes espacios y formatos para la ciudadanía y, sobre todo, pensando también en las aportaciones de otros municipios y de la historia democrática de Granollers. En último término, aun cuando merecería una explicación más extensa, quiero subrayar asimismo el esfuerzo desarrollado —especialmente a través de la página web— para garantizar el acceso a la información, la transparencia y la trazabilidad de todo lo que se ha hecho.

4. Y DE TODO ELLO, ¿QUÉ PODEMOS ESPERAR?

Ahora no podemos entrar en los detalles de las políticas y las acciones que se desplegarán a partir del Plan estratégico. Pero, más allá de estas concreciones, de un plan estratégico deberíamos esperar una orientación, una guía y un espacio de colaboración que genere compromisos y sinergias. Se trata de resultados ciertamente intangibles, pero de gran valor e impacto en el funcionamiento más cotidiano del conjunto de la ciudad. El que el II Plan estratégico de Granollers haya dedicado importantes esfuerzos a los aspectos relacionales y participativos anticiparía, a mi juicio, que estos objetivos pueden alcanzarse

Ante otros tipos de planificaciones de carácter operativo, que persiguen mejorar la eficiencia y eficacia de las actuaciones municipales, un plan estratégico debiera generar inteligencia. No solemos emplear esta palabra cuando discutimos sobre temas vinculados a la gestión pública, pero considero que, hoy por hoy, es un concepto imprescindible. Frente a los retos de una sociedad

crecientemente compleja y diversa, es evidente que tenemos que trabajar bien, pero, sobre todo, pensar adecuadamente. Es necesario que seamos suficientemente inteligentes para, desde el gobierno y la Administración pública, tomar las mejores decisiones posibles. Esto es el que yo le pediría a un plan estratégico y lo que esperaría del II Plan estratégico de Granollers. A alguien puede parecerle poco, excesivamente intangible; a mí me parece una barbaridad, y de una gran notencia.

La ciudad que queremos

DOCUMENTO PROPOSITIVO SOBRE EL MODELO DE CIUDAD

La ciudad es una construcción colectiva que efectuamos entre todos los ciudadanos y ciudadanas. Granollers es fruto de las interdependencias e interacciones entre los diferentes sectores de la ciudadanía que actúan en un entorno concreto. Para afrontar con éxito todos los retos que tiene planteados y para que pueda ir más allá es necesario que los identifiquemos de forma compartida, nos pongamos de acuerdo sobre hacia dónde queremos ir y nos dotemos de estrategias, programas y proyectos para realizarlos mediante la cooperación de los actores implicados y contando con la máxima participación y compromiso cívico de todos en el hacer ciudad.

La finalidad del II Plan estratégico de Granollers es identificar dichos retos y desarrollar una estrategia compartida entre los actores económicos, sociales, institucionales y los principales sectores de la ciudadanía de Granollers.

El Plan estratégico tiene cuatro dimensiones:

- →Los contenidos estratégicos.
- →La cooperación pública y privada, entre instituciones, y la colaboración ciudadana para desarrollar las estrategias, programas y proyectos.
- → La participación ciudadana para que el Plan responda a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y para desarrollar la responsabilidad y el compromiso cívico en el hacer ciudad.
- →La comunicación del Plan a la ciudad, a la conurbación y al exterior.

En la definición de los contenidos, el proceso se concreta en **tres documentos:**

- Hechos y retos de Granollers, que fue objeto de deliberación en la Primera Conferencia Estratégica (15/11/2008), en la que se priorizaron los desafíos de futuro y se recogieron los nuevos retos y propuestas. Este documento, junto con el informe de resultados de la Primera Conferencia Estratégica, expresa la ciudad que tenemos.
- El segundo es el propiamente propositivo y expresa la ciudad que queremos.

Explicita la visión o modelo hacia el que nos proponemos ir, identifica los caminos o estrategias fundamentales para alcanzarlo, así como los principales programas de actuación y proyectos que hay que realizar.

el tercero refleja los compromisos de acción de la organización del Plan estratégico y de los miembros que forman parte del mismo. Se identifican las estrategias, programas y proyectos que se impulsarán inicialmente, así como los sistemas de seguimiento y evaluación que midan, por una parte, el grado de adecuación de la evolución de Granollers con relación al modelo de ciudad que queremos y, por otra, el grado de realización de los proyectos.

El segundo documento propositivo, la ciudad que queremos, se ha elaborado a partir del trabajo de las comisiones sectoriales y de las reuniones de trabajo con las entidades y colectivos de la ciudad, y ha contado con la colaboración de los municipios vecinos con los que Granollers forma conurbación (Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès), en un proceso participativo iniciado en el año 2008 y que ha continuado hasta mayo de 2010.

Este escrito es una reelaboración de dos anteriores, efectuados en el marco de este proceso participativo: Objetivos, estrategias y proyectos (06/2009) y Objetivos, vectores y proyectos estratégicos (10/2009). Este último fue objeto de deliberación en la Segunda Conferencia Estratégica (14/11/2009) y el informe de resultados de dicha jornada ha sido el punto de partida de la reelaboración, que también se ha realizado mediante un proceso participativo e incorpora los resultados de las dos encuestas ciudadanas realizadas en el mes de marzo de 2010.

Es el documento central del II Plan estratégico de Granollers y quiere ser el marco de referencia en la actuación de los diferentes actores económicos, sociales e institucionales de la ciudad. En la medida en que las instituciones y entidades representadas en el Consejo Directivo del Plan y de la ciudad en

general lo tengan como referencia en la definición de sus proyectos y programas de actuación, señalará la dirección del cambio de Granollers. A partir de este escrito evaluaremos la evolución de la ciudad y actualizaremos las propuestas y acciones

El documento recoge el modelo de ciudad que queremos, que consta de una visión sintética del futuro de la ciudad, ocho valores que deben presidir el desarrollo estratégico de Granollers y cuatro objetivos generales o estratégicos. Para alcanzar estos hitos se despliegan doce estrategias y cuarenta y siete programas de actuación y proyectos clave que, para una mejor comprensión, hemos agrupado en cuatro áreas temáticas: 1) territorio, 2) desarrollo económico, 3) bienestar de las personas y cohesión social, y 4) formación, cultura y deporte.

Visión, valores y objetivos generales

¿Cuál es la visión de futuro de granollers?

La definimos en tres palabras: Granollers ciudad educadora.

Esta definición sintética singulariza a Granollers porque esta condición no es una dimensión más de sus retos, sino la ESTRATEGIA global del municipio.

Entendemos que 'Granollers ciudad educadora' da intencionalidad educativa a todo lo que hace. Es decir, que todos los proyectos que se desarrollan en Granollers responden a unos valores cívicos y de ciudadanía transmitiendo conocimientos a todos sus habitantes. Una ciudad educadora no es la que se pone sólo al servicio de los centros educativos y de la enseñanza, sino que toda ella educa, es decir, transmite valores y conocimientos.

¿Cuáles son los valores y las ideas referenciales de granollers como ciudad educadora?

Los principales valores e ideas referenciales de la estrategia de la ciudad son los siguientes:

GOBERNANZA DEMOCRÁTICA. Granollers la hacemos entre todas y todos, es una construcción colectiva liderada por quien representa la voluntad democrática de toda la ciudadanía: el Ayuntamiento. Gobernarla es saber articular proyectos que vertebren los intereses legítimos de todos los sectores implicados. Hacer ciudad es involucrar a todos los habitantes en su progreso y hacer partícipes del mismo a la conurbación, la comarca y el Arco Metropolitano; es gestionar las interdependencias entre todos los municipios en proyectos compartidos. Gobernanza es cooperación pública y privada, así como gobierno multinivel con concertación entre los poderes públicos locales y la sociedad civil organizada. Gobernanza también es comunicación fácil y sostenible interna y con todos los territorios en los que se desarrolla la vida de la ciudad y de sus gentes. Comunicación y transparencia informativa entre el Ayuntamiento y la ciudadanía para conseguir la máxima complicidad en el hacer ciudad, y espacios de diálogo para fomentar las iniciativas de la sociedad civil. La formulación de este Plan estratégico y la gestión de sus propuestas responden a esta visión del gobierno de la ciudad.

CREATIVIDAD. Es la capacidad de generar novedad y está muy relacionada con el concepto de ciudad educadora. La creatividad de una ciudad es, junto con los conocimientos, la formación de calidad y la tecnología, la base de una ciudad innovadora, es decir, que hace cosas nuevas o las hace de forma singular y diferente. Granollers, sin olvidar los factores de atracción externa, apuesta por la generación interna de creatividad y talento mediante el despliegue de actividades creativas en todos los ámbitos de la vida social y económica, como una estrategia clave para el progreso y el bienestar futuro.

CONVIVENCIA. Se interrelaciona con la generación de creatividad, innovación. equidad y cohesión social. La capacidad de progreso y creatividad de una ciudad se relaciona directamente con la densidad y calidad de las relaciones entre las personas y, en especial, con las interacciones entre personas de diferente procedencia social, edad, sexo, cultura y territorio. Por esta razón, la ciudad debe ser, fundamentalmente, un lugar de encuentro y dotarse de un **espacio público** acogedor, seguro y de calidad. La generación y uso intensivo del espacio público es un valor cívico de referencia de la estrategia educadora de Granollers y asegura la capacidad de

CONOCIMIENTO. Las capacidades para la producción de conocimientos, su difusión y la apropiación equitativa de toda la ciudadanía constituyen un valor referencial de la estrategia de Granollers. La generación y la divulgación de conocimiento se produce con la convivencia y, muy especialmente, con la formación. La formación es el otro componente de la ciudad educadora y el capital humano la base principal de su desarrollo. Ser una ciudad de excelencia en los estudios primarios y secundarios, promocionar a los profesionales y universitarios, el aprendizaje de idiomas, teniendo al catalán como lengua común para toda la ciudadanía, y el desarrollo de una formación continuada permanente a lo largo de toda la vida constituyen una finalidad que expresa este valor en nuestra ciudad.

COMPETITIVIDAD. Es la capacidad de la ciudad para afrontar con éxito el futuro. con el desarrollo económico y tecnológico de su tejido empresarial, la generación de empleo estable y de calidad, la atractividad comercial y turística y la proyección exterior en el escenario internacional. En la sociedad moderna, el progreso está estrechamente vinculado a la conexión a las redes de todo tipo y a la innovación abierta. Por esta razón, la estrategia promueve la apertura de la ciudad y la internacionalización, favoreciendo la conexión a las redes globales, la colaboración entre ciudades sobre la base de la complementariedad y las sinergias, dotar a los habitantes de excelencia formativa para mejorar su capital humano y sus competencias profesionales, promover los servicios avanzados para la innovación empresarial, la dotación de actividades de R+D+i y su conexión al tejido productivo y comercial y a la base de infraestructuras tecnológicas y de accesibilidad más avanzada, así como la potenciación de los sectores económicos emergentes. En una economía internacionalizada, los niveles de bienestar de una sociedad pasan a depender de forma creciente de la capacidad de su economía para competir en los mercados internacionales.

COHESIÓN SOCIAL. Para afrontar los retos de futuro, Granollers necesita capital social, capacidad de asociación, corresponsabilidad de todos los agentes y acción colectiva. Para lograr esta colaboración, es imprescindible reducir los desequilibrios sociales. Esto significa una ciudad equitativa que vela por la **igualdad de** oportunidades en una sociedad compleja, que no sólo tiene en cuenta los aspectos de renta y acceso a los servicios básicos, sino también el empleo, la educación y la cultura, el uso del tiempo, la accesibilidad total a la ciudad para todas las personas, y que tiene el objetivo de erradicar las desigualdades de género. Una cohesión social propia de una ciudad abierta y que se nutre de la **diversidad** humana en todas las dimensiones como una oportunidad para un mayor bienestar.

COHESIÓN TERRITORIAL Y SOSTENIBILI-

DAD. Una ciudad más equitativa, que vela por la igualdad de oportunidades, tiene que reducir también los desequilibrios territoriales. Hay que cohesionarla desde el punto de vista territorial para que la diversidad de usos del suelo garantice la calidad de vida y la diversidad de las interacciones

funcionales entre las personas, asegurando, al mismo tiempo, la sostenibilidad como compromiso con las generaciones futuras.

Compromiso cívico. La responsabilidad de la ciudadanía en el hacer ciudad es otro valor básico y complementario para el progreso humano de la misma. Este solo se despliega si las personas desarrollan su dimensión social de construir la polis con su participación en los proyectos de transformación de la ciudad, el voluntariado, el fortalecimiento de las redes de relación social y el compromiso ciudadano respecto al futuro.

¿Cuáles son los objetivos generales o estratégicos de Granollers como ciudad educadora?

Los cuatro objetivos generales referenciados en los valores mencionados son los siguientes:

OBJETIVO 1.

CONVERTIR LA CIUDAD EN UN ESPA-CIO URBANO DE CALIDAD

El espacio urbano es un medio físico de vida y la mejora de su calidad aumenta el bienestar de sus habitantes y favorece la convivencia. La ciudad es, al mismo tiempo, un espacio de interacción social y su mejora incrementa la calidad de las relaciones que se establecen en ella. La calidad del espacio público condiciona, por lo tanto, el desarrollo, tanto desde el punto de vista económico como humano, en el sentido más amplio. Pensar en el progreso futuro de Granollers implica mejorar la calidad urbana y ambiental de su entorno y facilitar la accesibilidad externa a la ciudad y la movilidad interna para favorecer todo tipo de interacciones sociales y económicas, así como fortalecer su atractivo y su papel referencial como capital de la comarca del Vallès Oriental y ciudad singular del Arco Metropolitano.

OBJETIVO 2.

HACER DE LA INNOVACIÓN Y DEL CAPITAL HUMANO LA BASE DEL DES-ARROLLO

El desarrollo económico de la ciudad depende en gran medida

de los proyectos relacionados en el primer objetivo (infraestructuras de transporte y comunicaciones, calidad urbana y ambiental, etc.), pero también, fundamentalmente, de la capacidad de innovación y de la calidad del capital humano. Por lo tanto, hay que idear estrategias para impulsar la formación y la innovación, dedicando una atención preferente a algunos sectores con gran capacidad de innovación y crecimiento futuro, como el vinculado a la salud o al hábitat, el agroalimentario, el audiovisual, las energías renovables o el motor, sin dejar de potenciar y modernizar el comercio de proximidad y el tejido industrial diversificado.

Овјетичо 3.

HACER CRECER EL CAPITAL SOCIAL DE LA CIUDAD DESDE LA DIVERSIDAD

Granollers debe tener como objetivo fundamental ser una ciudad respetuosa con las personas y sus diferencias, cohesionada desde el punto de vista social, solidaria y comprometida en la lucha contra las desigualdades. Por lo tanto, hay que hacer de Granollers una ciudad integradora desde la diversidad, es decir, que atienda a las diferencias de edad, género, procedencia y condición social y cultural. Para construirla hay que luchar contra la exclusión, adecuar los servicios sociales y de salud a las necesidades de la población y promover los valores y actitudes cívicos, con una seguridad basada en la prevención e inclusiva, incrementando la capacidad de autoorganización ciudadana y la conectividad de las personas, fortaleciendo el tejido asociativo, las redes de relación y la participación ciudadana, y potenciando la educación, la cultura, el deporte y el uso social del catalán como factores de convivencia.

OBJETIVO 4

FORTALECER Y DESPLEGAR EL POTEN-CIAL CREATIVO DE LAS PERSONAS

Favorecer y potenciar la creatividad es un objetivo estratégico en el desarrollo global de la ciudad. El progreso económico depende, en buena medida, de la capacidad de innovación y de la calidad del capital humano (objetivo 2).

En un sentido mucho más amplio, el despliegue de la creatividad es un motor de cambio y evolución. Para crear un entorno favorable hay que desarrollar los recursos culturales de la ciudad convirtiéndolos en agentes educativos de primer orden, y promover la excelencia en la formación en todas las edades, tanto en la enseñanza reglada como en la no reglada, y en los ámbitos más diversos (deportivo, cultural, lúdico), implicando a todos los agentes educativos en la mejora constante, para hacer de Granollers una ciudad educadora que aprenda y se perfeccione continuamente.

Las estrategias para desplegar los cuatro objetivos generales se han agrupado en cuatro áreas de actuación:

- 1) territorio,
- 2) desarrollo económico,
- 3) bienestar de las personas y cohesión social, y
- 4) formación, cultura y deporte.

En cada una de estas áreas (un dígito), se formulan unas estrategias (dos dígitos), que se desarrollan en varios proyectos o programas de actuación (tres dígitos). Se recogen, en total, doce estrategias y cuarenta y siete proyectos o programas de actuación. En las estrategias y proyectos están presentes los valores de Granollers relacionados con el modelo de ciudad educadora.

. 118

Estrategias y proyectos

ÁREA 1. TERRITORIO

En esta área de actuación encontramos aquellos proyectos cuyo objetivo es la mejora del espacio urbano (calidad urbana y ambiental, movilidad), para facilitar la interacción social y las relaciones de la ciudad con su entorno. Estos cambios deben realizarse a través de la gobernanza, es decir, buscando fórmulas de cooperación entre las administraciones públicas que tienen competencias en el territorio y entre estas y los ciudadanos, implicándolos en la solución de los problemas y buscando acuerdos y compromisos con procedimientos participativos y democráticos; incorporando, por lo tanto, la función educadora a todas las decisiones.

Estos proyectos se organizan en cuatro estrategias: la primera se refiere a la mejora de la accesibilidad externa, para hacer de Granollers una ciudad abierta a los intercambios de todo tipo (1.1); la segunda, al incremento y mejora del espacio público urbano (1.2); la tercera, a la sostenibilidad y el medio ambiente (calidad ambiental, movilidad) (1.3), y la cuarta, a la coordinación y el liderazgo relacional, buscando fórmulas de cooperación entre las administraciones públicas que tienen competencias en el territorio (1.4).

1.1. CIUDAD ABIERTA Y ACCESIBLE A TODO EL MUNDO

1.1.1. DESARROLLO Y MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE

La mejora de las infraestructuras de transporte es una condición indispensable para el desarrollo económico del territorio y la calidad de vida de sus habitantes. La existencia de proyectos importantes de expansión de las redes ferroviaria (conexión con Martorell, Sabadell y Terrassa, línea de ferrocarril orbital, desdoblamiento y mejoras de la vía del Norte, red de alta velocidad) y de carreteras (ronda del Vallès, laterales de la autopista AP-7, ampliación C-17), previstas en el nuevo Plan territorial metropolitano de Barcelona, aconseja un seguimiento atento de estos y otros proyectos que pueden dejar una huella profunda en el territorio y en su movilidad, así como la defensa de los intereses de Granollers en coordinación con otros municipios del Arco Metropolitano (1.4.2). Un equipamiento que debe tenerse en cuenta, por su capacidad de desarrollo futuro, es el helipuerto del Circuito de Cataluña.

1.1.2. DESARROLLO DEL TRANSPORTE PÚBLICO INTERURBANO

La posición geográfica de Granollers y su influencia sobre una gran área de su entorno generan un impacto sobre la movilidad que tiene que resolverse con una mejora del transporte público interurbano con otros municipios del Vallès Oriental, las comarcas vecinas (con atención especial al Vallès Occidental, con el que arrastra un déficit histórico) y Barcelona y su área metropolitana. Además del desarrollo y mejora de la red ferroviaria (1.1.1) y la obtención de semidirectos en las conexiones de tren con Barcelona y Girona, con la necesaria adecuación de la infraestructura, habría que mejorar la conexión con Sabadell y Mataró mediante el servicio de autobuses. La adaptación de los transportes públicos a los horarios laborales es fundamental. Hay que potenciar su intermodalidad para convertir a Granollers en un nodo de intercambio fundamental de la conurbación, de la comarca y del área norte de la región metropolitana. La posición de la ciudad en el seno de la Agrupación de Municipios Titulares de Transporte Urbano del Arco Metropolitano debe permitir afrontar los retos de la futura movilidad teniendo en cuenta las necesidades del territorio.

1.2. GENERACIÓN Y MEJORA DEL ESPACIO PÚBLICO URBANO

1.2.1. MEJORA INTEGRAL DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS DE LA SEGUNDA CORONA URBANA

En los últimos años se ha realizado un gran esfuerzo de remodelación del centro histórico, con el incremento de la extensión de la isla de peatones, que habrá que completar y consolidar. En los próximos años habrá que centrar los esfuerzos en la mejora integral de las zonas de ensanche que rodean a dicho centro histórico; es decir, la segunda corona urbana, ampliando los espacios verdes urbanos y de paseo y mejorando el diseño, accesibilidad y calidad de los espacios públicos. Al diseñarlos hay que tener en cuenta, como consideración fundamental, su uso social, siendo imprescindible para la determinación del mismo la participación ciudadana (3.3.4). En Granollers se han desarrollado algunos proyectos muy interesantes de participación de los niños y de las mujeres en el diseño de áreas urbanas que hay que extender a otros colectivos. Debe fomentarse la convivencia de los diferentes usos dentro de la trama urbana para favorecer la interacción social y convertir la ciudad en una plataforma atractiva de relación económica, social y cultural. Será primordial la eliminación de barreras entre el centro urbano y los barrios, enlazando la trama urbana del conjunto de la ciudad, mejorando el paisaje urbano y velando por una mejor convivencia entre peatones y vehículos.

1.2.2. CREACIÓN DE UN NUEVO
POLO DE LA CIUDAD CON EL
CUBRIMIENTO DE LA VÍA DEL
TREN, EL TRASLADO DE LA
ESTACIÓN DE MERCANCÍAS
Y LA REURBANIZACIÓN DEL
ENTORNO

Este es un proyecto vital en la mejora de la mencionada segunda corona urbana (1.2.1), que debe aprovecharse para ampliar los espacios de paseo y mejorar la conexión con el centro de la ciudad a través del parque de Torras Villà y la avenida del Parc, así como con la zona de nuevo desarrollo urbano en el entorno del edificio judicial recién estrenado. Toda esta importante transformación urbana debería facilitar la

intermodalidad de los transportes públicos urbanos e interurbanos (1.1.2) creando una nueva polaridad en la trama urbana de la ciudad que le permita ganar atractivo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

1.2.3. ADAPTACIÓN DE LOS SERVICIOS BÁSICOS A LAS FUTURAS NECESIDADES DE LA CIUDAD

Un elemento fundamental para la mejora de la calidad urbana son los servicios básicos (agua potable, alcantarillado, energía) y cómo mantenerlos. Hay que realizar un esfuerzo coordinado, orientado a la mejora global de sus instalaciones (agua potable, aguas grises, alcantarillado, energía, cableado TIC), y una planificación de las futuras necesidades. También es fundamental la renovación de los servicios de la vía pública (alumbrado, aceras, etc.), la racionalización de las redes de instalaciones aéreas (electricidad, telefonía), optando al máximo por soterrarlas, y la eliminación de elementos obsoletos que ensucian las fachadas (rótulos, antenas, instalaciones...) y de aquellos que suponen barreras físicas para los ciudadanos.

El desarrollo de un modelo de ciudad arbolada, con inclusión y mantenimiento de vegetación en los ejes vertebradores y de ordenación de la ciudad, hace imprescindible que las especies viarias tengan un tratamiento igual al de otros servicios básicos, con la necesaria compatibilización del uso del espacio del subsuelo, vital para que crezcan con salud.

1.3. SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DEL MEDIO AMBIENTE

1.3.1. PLANIFICACIÓN DE LAS
INFRAESTRUCTURAS
ENERGÉTICAS Y GESTIÓN
EFICIENTE Y COORDINADA DE
RESIDUOS, AGUA Y ENERGÍA
CON LOS MUNICIPIOS DE LA
CONURBACIÓN

Para dotar a la ciudad de la capacidad energética necesaria para su futuro desarrollo hay que prever la reserva de espacio para las infraestructuras energéticas actuales y futuras, coordinando las

inversiones de las diferentes empresas de servicios que operan en ellas. Hay que crear una plataforma coordinada desde el Ayuntamiento de Granollers, con participación de los municipios del entorno y de las empresas distribuidoras, a fin de planificar a corto, medio y largo plazo las necesidades teniendo en cuenta el Plan de acción para la energía sostenible e impulsando actuaciones de mejora en la gestión municipal de la energía (alumbrado público, vehículos y equipamientos), así como en los sectores industrial y comercial y en los hogares. Hay que prever la generación distribuida y que, por ejemplo, el vehículo eléctrico será una realidad en pocos años y será necesario remodelar espacios para dar cabida a nuevos servicios. Granollers debería ser pionera en este ámbito.

La Agenda 21 Local de Granollers establece una orientación en la gestión de los residuos generados por el municipio basada en la reducción, reutilización y reciclaje, así como en el fomento de energías renovables y tecnologías y servicios más eficientes, que consuman menos energía y provoquen menos contaminación, y en medidas de mejora de la gestión del agua. Estas orientaciones deberían compartirse con los otros municipios de la conurbación en la Mesa Intermunicipal Permanente (1.4.1), aprovechando la presencia en el Consorcio de Gestión de Residuos del Vallès Oriental para elaborar conjuntamente un plan de residuos con previsión de infraestructuras para el destino final.

1.3.2. Preservación de los espacios naturales del conjunto de la conurbación y de la conectividad con otros de la comarca

La implementación de medidas de planificación y gestión del territorio que aseguren la protección de los espacios naturales, la biodiversidad y el mantenimiento de la red ecológica es uno de los objetivos de la Agenda 21 Local de Granollers. Este objetivo debería compartirse con el conjunto de municipios de la conurbación, con especial atención a los espacios fluviales y a la conectividad de las áreas agroforestales de Les Fran-

queses y Cardedeu y con el macizo del Montseny. El diseño e implementación de estas medidas, así como la conectividad de los itinerarios ambientales y de ocio, deberían acordarse en la Mesa Intermunicipal Permanente de los cuatro municipios de la conurbación (1.4.1), con posibilidad de participación de otras poblaciones del entorno.

1.3.3. DESARROLLO DEL PLAN DE

MOVILIDAD URBANA DE

GRANOLLERS Y ADAPTACIÓN

DE LAS ORIENTACIONES

GENERALES AL CONJUNTO DE LA

CONURBACIÓN

Hay que avanzar hacia una movilidad fácil y sostenible, que descongestione de tránsito rodado el interior de la trama urbana y facilite la conexión con el área metropolitana de Barcelona y las comarcas vecinas. El desarrollo del Plan de movilidad urbana de Granollers tiene que permitir la mejora (ordenación, racionalización, agilización, señalización) y recuperación de espacios peatonales. Las rondas de circunvalación, los laterales de la autopista proyectados y las diferentes medidas previstas en este Plan (aparcamientos, jerarquización viaria, zonas de tránsito pacificado, servicios del transporte público urbano, promoción de los desplazamientos a pie y del uso de la bicicleta) permitirán reducir el tránsito de vehículos y el elevado impacto ambiental que producen y aumentar la seguridad viaria avanzando hacia una movilidad sostenible y adaptada a la diversidad de la población.

Esta orientación general del Plan de movilidad urbana de Granollers tiene que ser compartida con los municipios que forman conurbación con Granollers –Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès. En la Mesa Intermunicipal Permanente (1.4.1), estos cuatro ayuntamientos deberían acordar conjuntamente las medidas necesarias para avanzar en esta dirección: facilitar los desplazamientos en el interior de la conurbación y contribuir a la pacificación del tránsito motorizado mediante, por ejemplo, un plan de autobuses que incremente su integración, así como otros aspectos de movilidad interna y externa de la conurbación.



1.3.4. CONTROL Y MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL DE LA CIUDAD

La Agenda 21 Local, y también el Plan de movilidad urbana de Granollers, establece objetivos y medidas para velar por el control de la calidad del aire (contaminación atmosférica y acústica) y para el fomento de medidas correctoras destinadas a mejorar el estado actual. Entre estas, requiere una atención especial la reducción de gases de efecto invernadero, promoviendo mejoras en la gestión ambiental de las empresas del conjunto de la conurbación, de acuerdo con el fomento de la actividad empresarial innovadora (2.1.2). La Mesa Intermunicipal Permanente (1.4.1) debería velar por este conjunto de medidas de control y por la mejora de la calidad ambiental, medidas especialmente importantes para prevenir y evitar factores nocivos para la salud de las personas.

1.4. COORDINACIÓN Y LIDERAZGO RELACIONAL PARA VERTEBRAR EL TERRITORIO

1.4.1. MESA INTERMUNICIPAL

PERMANENTE PARA EL

DESARROLLO DE PROYECTOS

ESTRATÉGICOS COMUNES A LA

CONURBACIÓN

En el proceso de elaboración del segundo Plan estratégico de Granollers se ha creado una Mesa Intermunicipal para debatir las estrategias de futuro del conjunto de la conurbación que forman Granollers, Canovelles, Les Franqueses y La Roca del Vallès, a la que habría que dar continuidad para la implementación del Plan convirtiéndola en una plataforma permanente con objeto de alcanzar acuerdos sobre los proyectos estratégicos comunes dentro de la conurbación y aspectos globales de territorio que afectan a los cuatro municipios a fin de lograr, mediante consenso, una posición común en el posicionamiento de la ciudad en el conjunto de la comarca y de la región metropolitana, lo que fortalecería su atractivo y su papel referencial como polo importante del Arco Metropolitano. La Mesa Intermunicipal tendría que estar encabezada por los cuatro alcaldes de los municipios de la conurbación, que podrían establecer la creación de diferentes

comisiones con técnicos municipales, profesionales y representantes del sector privado para desarrollar los objetivos marcados. A partir de esta estructura, habría que desarrollar fórmulas de cooperación con los otros municipios vecinos.

1.4.2. ARTICULACIÓN DE UNA
POSICIÓN COMÚN CON
LOS MUNICIPIOS DEL
ARCO METROPOLITANO EN
PROYECTOS DE GESTIÓN DE
LA MOVILIDAD, TERRITORIO Y
GRANDES INFRAESTRUCTURAS

Las relaciones de cooperación que Granollers ha establecido en los últimos años con los municipios del Arco Metropolitano (Vilanova i la Geltrú, Vilafranca del Penedès, Martorell, Terrassa, Sabadell, Mataró y sus respectivos territorios), identificando problemas comunes y diseñando estrategias, debe permitir a los ayuntamientos, junto con los agentes económicos y sociales, articular una posición común en los proyectos de gestión de la movilidad, el territorio y las grandes infraestructuras y equipamientos. Granollers debería asumir un liderazgo de esta posición común y también el reto de trasladar al ámbito internacional la problemática de las segundas coronas de las grandes conurbaciones urbanas y la competitividad de las ciudades medianas.

Área 2. Desarrollo económico

Para potenciar y modernizar la economía de la ciudad, además de mejorar los transportes (1.1.1) y otros proyectos vinculados al ámbito del territorio, hay que impulsar estrategias de tipo sectorial y otras más transversales que mejoren la competitividad de las empresas y el capital humano de sus trabajadores. El recién creado Consejo Económico y Social de Granollers ha de ser un dinamizador importante de estas políticas. En esta área se presentan tres estrategias dirigidas a reforzar la competitividad empresarial y de la industria (2.1), impulsar los sectores económicos emergentes (2.2) y mejorar la atractividad del comercio y el turismo (2.3).

2.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y DE LA INDUSTRIA

2.1.1. MEJORA INTEGRAL DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE TELECOMUNICACIÓN

La sociedad del conocimiento exige un impulso decidido hacia las tecnologías de la información y la comunicación. Para ello es imprescindible potenciar la red de fibra óptica y facilitar la provisión de servicios mediante la red, tanto públicos, como la televisión por IP, o para la movi-

lidad, como los servicios de voz y datos de alta capacidad para empresas. También habrá que incrementar las conexiones inalámbricas en la ciudad, tanto desde el sector público como desde el privado. El Plan director de la sociedad del conocimiento, que hay que desarrollar en el marco de la conurbación, incluye estas y otras medidas de impulso a las TIC.

2.1.2. FOMENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL INNOVADORA

Es necesario que la Administración pública sea proactiva en el apoyo a la actividad empresarial innovadora, pero al mismo tiempo es esencial la participación de las organizaciones empresariales vinculadas al territorio en estas iniciativas, así como la consolidación de las redes de cooperación empresarial y que personas comprometidas lideren los proyectos transformadores.

Una de estas iniciativas es la creación del Centro de Servicios Avanzados de Can Muntanyola, que promueven conjuntamente el Ayuntamiento de Granollers y la Delegación del Vallès Oriental de la Cámara de Comercio, que tiene que ser un proyecto clave para activar el sistema territorial de innovación y facilitar un entorno de competitividad que promueva el cambio estratégico de las empresas hacia actividades generadoras de mayor valor añadido. Este centro tendría que especializarse en la generación y transferencia de conocimiento sobre innovación en la gestión, entre otras actividades, como el fomento del espíritu empresarial y el apoyo a la internacionalización de la empresa. También habría que impulsar estudios de comercio, dado el peso del sector comercial y la apuesta de futuro para el desarrollo del mismo (2.3.1).

En conexión con este nuevo centro, habría que impulsar el Centro Tecnológico y Universitario de Granollers (CTUG) como agente de desarrollo empresarial y tecnológico, alineado con aquellos estudios superiores que se desarrollen de forma prioritaria (4.1.3). La creación de la Universidad Corporativa de Telefónica en el centro Bell-lloc de La Roca podría ejercer un impacto importante sobre el territorio como punto de contacto con un potencial productor y nodo de transferencia de conocimiento y tecnologías avan-

zadas hacia actividades industriales y de servicios. Habría que plantear propuestas de actuación surgidas de la colaboración de los sectores público y privado que tengan como objetivo el desarrollo de las TIC (como el proyecto Cataluña 4.0, por ejemplo) y, desde el CTUG, promover la formación especializada para el reciclaje y adaptación a las TIC, de forma específica en la comunidad educativa.

2.1.3. INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ESPACIOS PRODUCTIVOS

Para reforzar el tejido industrial existente, además de la mejora de las infraestructuras de transporte (1.1.1) y telecomunicaciones (2.1.1) y del fomento de la actividad empresarial innovadora desde la Administración pública y desde las organizaciones empresariales (2.1.2), será imprescindible la planificación del suelo industrial en el conjunto de la conurbación, en coordinación con los demás municipios.

La reurbanización y mejora integral de los polígonos de actividad económica existentes (accesos, movilidad, transporte público, seguridad, servicios y urbanización) ha de permitir crear espacios que favorezcan la competitividad de las empresas instaladas y ejercer al mismo tiempo como factor de atracción de nuevas iniciativas empresariales. La Administración pública debería facilitar el desarrollo de las actividades industriales ofreciendo incentivos y agilizando al máximo los trámites.

La propuesta de dinamización y modernización de estos espacios también incluye la promoción de la creación de asociaciones o redes organizadas de empresarios en cada uno de los polígonos de actividad económica que puedan constituirse como interlocutores ante la Administración pública y otros agentes.

2.2. IMPULSO A LOS SECTORES ECONÓMICOS IDENTIFICADOS COMO EMERGENTES

Los esfuerzos más importantes para el futuro desarrollo económico deben concentrarse en la innovación productiva y empresarial y en la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas de Granollers y su entorno. Aquellas iniciativas que propician los espacios de relación entre los empresarios vinculados al territorio, como las asociaciones empresariales o el futuro Centro de Servicios Avanzados de Can Muntanyola (2.1.2), por ejemplo, serán básicas para fomentar esta cooperación interempresarial. El avance en la cooperación intermunicipal entre Granollers y los municipios vecinos (1.4.1) tiene que ser asimismo un elemento fundamental de este impulso a la innovación y la cooperación interempresarial.

Habría que fomentar la innovación en colaboración, especialmente en los sectores de alta tecnología y en aquellos ámbitos de actividad que, por su importante presencia en el entorno de la ciudad, pueden participar en la política de dinamización de clústeres en Cataluña. Este podría ser el caso del sector agroalimentario, de las empresas vinculadas al del hábitat, al de la salud o al de la industria del motor, tal como se ha puesto de relieve en el Plan de innovación local impulsado por el Ayuntamiento de Granollers, el Consejo Comarcal del Vallès Oriental y la Generalitat de Catalunya. Estos sectores, junto con los relacionados con las energías renovables y la eficiencia energética, deberían tener una atención prioritaria en los próximos años.

2.2.1. CREACIÓN DE UN CENTRO DE EXCELENCIA EN TECNOLOGÍAS AVANZADAS DE SERVICIOS PARA LAS PERSONAS DE EDAD Y LA DEPENDENCIA

El sector vinculado a la salud desempeña un papel fundamental en la producción de conocimiento. Aprovechando la existencia de la Fundació Hospital-Asil de Granollers y su tradicional especialización geriátrica, la experiencia de formación en programas de posgrado, la colaboración con varias universidades y el reciente acuerdo con la Universidad Internacional de Cataluña para convertirse en hospital universitario, se podría conseguir la creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios a las personas de edad, de atención a la discapacidad y la dependencia y de innovación en servicios sociales situado en Granollers. Dicho centro podría formar parte

de un parque de salud con especialidades como la geriatría y los servicios vinculados a la dependencia, que desarrollase proyectos de transferencia tecnológica y en el que podrían desarrollarse estudios superiores especializados y másters internacionales relacionados con la biomedicina (4.1.3). Asimismo, podría favorecer el desarrollo del sector de actividad vinculado a la salud (2.2.2).

2.2.2. DESARROLLO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD VINCULADO A LA SALUD

El sector vinculado a la salud, estrechamente ligado a la economía del conocimiento, es uno de los que tiene mayor capacidad de innovación y potencial de crecimiento y, por lo tanto, de generación de empleo. La presencia de un tejido empresarial relacionado con este sector (empresas farmacéuticas y de tecnologías médicas) en la comarca y la existencia de la Fundació Hospital-Asil de Granollers, con un importante proyecto de ampliación (3.1.2) y que realiza formación universitaria, son activos importantes para el desarrollo de este sector en nuestra ciudad. La creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios a las personas de edad, la atención a la discapacidad y a la dependencia y la innovación en servicios sociales, en el marco de un parque de salud (2.2.1), podría crear sinergias e impulsar proyectos de innovación con colaboración entre los diferentes agentes.

2.2.3. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

La industria agroalimentaria y sus auxiliares tienen una gran tradición en Granollers, vinculada a la comarca. Actualmente, en el entorno de la ciudad existe una gran concentración de empresas importantes del sector, tanto firmas industriales de producto final como sociedades auxiliares para el sector de la alimentación, así como grandes empresas de distribución. Tal como aconseja el Plan de innovación local del Vallès Oriental, habría que fomentar proyectos de I+D colaborativos a lo largo de la cadena de esta industria para incrementar la productividad y la innovación en el conjunto del sector, así como para reforzar la especialización en el producto ecológico

relacionado con la producción agrícola de la comarca, que tiene como valor añadido su vinculación a una alimentación sana v segura (3.1.1).

2.2.4. DINAMIZACIÓN DEL SECTOR DE EMPRESAS RELACIONADAS CON EL HÁBITAT

Según el Plan de innovación local del Vallès Oriental, el sector del hábitat es el tercer negocio por volumen de facturación de la comarca, con un gran número de empresas con diferentes especializaciones (mueble, iluminación, textil para el hogar...), siendo algunas de ellas referentes internacionales en su especialidad. Habría que aprovechar las economías de aglomeración incentivando la colaboración entre firmas para la apertura de nuevos mercados o la contratación de profesionales del diseño con el objetivo de reforzar la posición competitiva.

2.2.5. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL MOTOR, EN CONEXIÓN CON EL CIRCUITO DE CATALUÑA

Otro sector que podría dar lugar a economías de aglomeración, aprovechando la existencia del Circuito de Cataluña, es el de la industria relacionada con el motor para el desarrollo de actividades industriales relacionadas con esta infraestructura. En relación con este importante equipamiento, y teniendo en cuenta la disponibilidad de suelo industrial en su entorno, habría que promover la instalación de actividades intensivas en conocimiento alrededor del motor, las energías y la movilidad. También se podría explorar la posibilidad de promover, junto con empresas innovadoras y pioneras en tecnología, con el mundo universitario y con la administración de la Generalitat y del Circuito de Cataluña, la creación de un centro de investigación tecnológica en alta competición deportiva ligada a este ámbito, que reforzaría su especialización productiva.

2.2.6. IMPULSO AL SECTOR AUDIOVISUAL

La industria audiovisual es un sector emergente con un gran potencial creativo, que habría que impulsar aprovechando su desarrollo dentro de Roca Umbert Fàbrica de les Arts, que acoge el proyecto del Centro de Investigación y Distribución Audiovisual de Granollers y la nueva televisión digital comarcal del Vallès Oriental. Esta debería ser una apuesta importante para la ciudad, buscando sinergias y complementariedades con los proyectos desarrollados en las ciudades de Mataró y Terrassa. Roca Umbert Fàbrica de les Arts ha de promover la consolidación de activos de ciudad que actualmente tienen un rol de acontecimiento puntual y no han llegado a incorporarse como elementos estratégicos, como el Mercado Audiovisual de Cataluña o CDigital. Hay que incorporar la dimensión estratégica a estos acontecimientos para que puedan constituir una fuente de generación de actividad económica, valor y reconocimiento, posicionándolos como referentes en este ámbito.

2.3. ATRACTIVIDAD COMERCIAL Y TURÍSTICA

2.3.1. DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD COMO MARCA DISTINTIVA DE LA CIUDAD

La tradición comercial de Granollers y la fortaleza de este sector lo han convertido en un patrimonio que hay que mantener. La dinamización comercial tiene que ser impulsada por las asociaciones de comerciantes, con apoyo de la Administración pública. Una de las estrategias de dinamización comercial ha de consistir en la difusión del comercio local como marca distintiva de la ciudad, basada en la excelencia del servicio y el papel socializador del comercio de proximidad. Esta y otras iniciativas de promoción exigen una buena coordinación entre las diferentes asociaciones de comerciantes o bien la creación de alguna organización conjunta, además del apoyo de la Administración pública, por ejemplo, en el desarrollo de estudios de comercio (2.1.2).

El comercio de proximidad tiene, además de valor económico, otro añadido de fomento de la convivencia. Hay que promover iniciativas que refuercen este papel socializador, como por ejemplo la moneda propia y solidaria impulsada por la Asociación de Comerciantes Gran Centro de Granollers, la certificación de calidad ciudadana en el comercio

o la apuesta por el comercio justo y responsable. En el mismo sentido, hav que potenciar el Mercado de Sant Carles (mejorando las instalaciones, diversificando la oferta y adaptando los horarios a las necesidades de las personas) y consolidar los mercados periódicos artesanales, especialmente de productos agroalimentarios de la comarca, facilitando canales de comercialización a sus productores.

2.3.2. POSICIONAMIENTO DE GRANOLLERS COMO CAPITAL DE UNA COMARCA CON UN GRAN ATRACTIVO

Granollers es el centro de una comarca con un potencial turístico muy considerable. Al atractivo turístico del entorno natural debemos añadirle el del patrimonio histórico, el termalismo y algunos equipamientos como el Circuito de Cataluña, sin olvidar el vinculado a los negocios y la actividad empresarial. Relacionado con el Consorcio de Turismo del Vallès Oriental y con los acuerdos de la Mesa Intermunicipal (1.4.1), Granollers debería posicionarse claramente como capital de este territorio comarcal y desarrollar iniciativas en colaboración con otros agentes públicos y privados (por ejemplo, aprovechando acontecimientos deportivos como la Media Maratón o los vinculados al Circuito de Cataluña), dirigidas al turismo internacional.

Habría que promover la concentración de la información turística del conjunto de la comarca en espacios físicos y telemáticos que favoreciesen su visualización a los visitantes de la ciudad. También conviene fortalecer las estrategias de cooperación entre los municipios implicados y el asociacionismo de los diferentes actores (operadores, restauradores, hoteleros), desarrollar una marca propia, nuevas rutas turísticas, potenciar el patrimonio histórico y cultural de la ciudad (4.2.2), impulsar el turismo de reuniones y promocionar los diferentes usos de los espacios peatonales para revitalizarlos e incrementar el ocio nocturno.

ÁREA 3. BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y COHESIÓN SOCIAL

La población de Granollers es cada vez más heterogénea y es necesario que esta diversidad (diferencias culturales, religiosas, de procedencia y de condición social...) se convierta en una oportunidad para hacer crecer el capital social de la ciudad y el potencial creativo de las personas. Para que esto sea posible hay que asumir los valores positivos de dicha diversidad, haciéndola compatible con la lucha contra las desigualdades sociales y de género.

La salud es uno de los ámbitos más importantes en el bienestar de las personas y, al mismo tiempo, para la cohesión social. Gran parte de los problemas de salud son resultado de complejas interacciones entre las características individuales de las personas (edad, sexo, raza, predisposición genética), sus determinantes sociales y económicos (nivel de estudios, condiciones de trabajo, ingresos, vivienda) y los factores medioambientales. Las desigualdades sociales también provocan desigualdades en salud. Las personas de nivel socioeconómico inferior se alimentan peor, hacen menos ejercicio físico y, en definitiva, tienen mayores probabilidades de enfermar.

Para aumentar la cohesión social hay que favorecer la autonomía personal, la seguridad y la protección ciudadana, prevenir los procesos de segregación espacial y social, luchar contra ellos y garantizar la igualdad de oportunidades. Es fundamental promover las actitudes y valores cívicos, entendiendo el civismo como una actitud de respeto hacia los demás ciudadanos (especialmente los más vulnerables), el entorno físico y los bienes públicos, puesto que son una parte fundamental de la función educadora de la ciudad. Al mismo tiempo, hay que incrementar la capacidad de autoorganización social fortaleciendo el tejido asociativo y las redes de relación e implicando a la ciudadanía en la solución de los problemas.

En esta área se proponen tres estrategias orientadas a la cohesión social: la primera relacionada con la salud (3.1), entendida como una estrategia integral, en la que la educación desempeña un papel fundamental; un segundo eje de proyectos tiene como objetivo la inclusión social (3.2) y, en tercer lugar, una estrategia de fortalecimiento de las redes de relación (3.3), que también refuerzan la cohesión social.

3.1. ESTRATEGIA INTEGRAL DE

3.1.1. PROMOCIÓN DE LOS HÁBITOS SALUDABLES

La salud es un valor en alza entre la población y un elemento fundamental de la calidad de vida y el bienestar individual. La valoración que los ciudadanos hacen de la calidad del medio ambiente y de los proyectos que contribuyen a mejorarlo (1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4) es muestra de ello: una ciudad poco contaminada, con espacios verdes y con poco ruido favorece la salud tanto física como psíquica. Entre los factores determinantes de la salud de las personas se cuentan, en primer

lugar, los hábitos de vida (alimentación, ejercicio físico, ausencia del consumo de tóxicos), en los que la educación desempeña un papel fundamental. La educación sanitaria es una herramienta potente para promover hábitos y estilos de vida saludables. En una sociedad cada vez más sedentaria y en la que los hábitos alimentarios cambian hay que poner en valor la actividad física y el deporte en todos los grupos de edad, la conciliación del tiempo de vida personal y laboral y el retorno a la valorización de la alimentación mediterránea como un patrón de consumo más saludable.

Junto a esto, el funcionamiento de la sociedad actual confronta a las personas



con múltiples conflictos personales que requieren una adecuada capacidad de conocimiento y gestión de las emociones; también genera situaciones y conductas de riesgo para la salud física y mental, como por ejemplo el consumo de tóxicos como el tabaco, el alcohol y otras drogas. La Administración pública local ha de ejercer un papel fundamental en la lucha por la prevención, detección precoz, tratamiento y rehabilitación social y laboral de personas con problemas de drogodependencias y personas con enfermedad mental. mediante herramientas de información como el Observatorio de Consumo de Drogas y otras de planificación como el Plan municipal de drogodependencias, que podrían ampliarse al conjunto de la conurbación. Hay que capacitar a las personas mediante la educación para gestionar con éxito su salud y los conflictos vitales y emocionales, teniendo en cuenta la diversidad social, cultural y de género de la población.

Es necesario impulsar desde todos los servicios públicos la generalización de las prácticas y hábitos saludables, con el objetivo de incorporarlos a todo el ciclo vital y alcanzar un envejecimiento activo y saludable, mediante la implementación de actuaciones comunitarias y de salud pública en todos los colectivos y, especialmente, entre la población más joven. La nueva Ley de salud pública y la creación de los gobiernos territoriales de salud, que abren la posibilidad de que los consistorios participen activamente en la prestación de servicios y la planificación sanitaria del territorio, así como el Plan de innovación de la atención primaria y salud comunitaria, deben ser instrumentos importantes para avanzar en esta dirección.

Hay que complementar y reforzar las acciones desarrolladas en este ámbito desde el Ayuntamiento y desde los servicios de atención primaria de salud. El Observatorio de la Salud Dr. Carles Vallbona (OSVA) es otro instrumento que convendría potenciar en el futuro para promover actuaciones en el sector de la educación sanitaria en campos como los hábitos alimentarios y los comportamientos saludables, incluido el ejercicio físico moderado, el apoyo a las empresas en la promoción de comportamientos saludables de los trabajadores y trabaja-

doras o la formación para la mejora de la salud de las personas. Para conseguir la mayor efectividad y eficiencia de estas actuaciones es imprescindible que todas las entidades públicas de la ciudad implicadas trabajen coordinadamente en el diseño e implementación de actuaciones y programas comunes, orientados preferentemente a aplicarlos en el conjunto de municipios de la conurbación.

3.1.2. ADECUACIÓN DE LOS SERVICIOS SANITARIOS PÚBLICOS A LAS NECESIDADES CRECIENTES DE LA POBLACIÓN

Además de los hábitos de vida y los factores medioambientales, otro determinante de la salud de las personas es la calidad de los servicios sanitarios, que requiere una dotación adecuada a las necesidades de la población y también una mejora de la formación de los ciudadanos para facilitar y hacer sostenible la labor asistencial. En la actualidad hay un desfase entre oferta y demanda de servicios de salud, generado por los procesos de crecimiento demográfico y envejecimiento de la población. Esta situación se tiene que afrontar con una acción contundente de ampliación y mejora de los servicios sanitarios, tanto de los centros de atención primaria como de los establecimientos y servicios de atención especializada, así como con la creación de nuevas fórmulas de coordinación sociosanitaria con finalidades preventivas y de mejora de la efectividad y la eficiencia de los servicios.

La proyectada ampliación del Hospital General de Granollers, con la creación de un nuevo hospital y nuevos edificios y servicios, entre los que se encuentra el proyecto que debe sustituir la antigua Policlínica del Vallès, en paralelo a la construcción de un nuevo equipamiento hospitalario adyacente destinado a atención psiquiátrica, deberá ser una pieza clave de este proyecto fortaleciendo al Hospital como institución de vanguardia. La ubicación en el Hospital de actividades vinculadas a la investigación aplicada en geriatría y a la autonomía de las personas de edad (2.2.1) debería ser otra pieza de este provecto.

Para alcanzar la máxima eficiencia se requerirá un aprovechamiento intensivo

de las nuevas tecnologías de la comunicación, con soluciones tecnológicas altamente innovadoras, así como una labor fundamental de prevención y educación, para potenciar el buen uso de estos servicios.

3.2. INCLUSIÓN SOCIAL

3.2.1. AMPLIACIÓN DE LA POLÍTICA DE VIVIENDA

El acceso a la vivienda está reconocido en la Declaración Universal de los Derechos del Hombre como premisa para disfrutar de un nivel de vida adecuado que asegure la salud y el bienestar. La dificultad actual para acceder a una vivienda, al igual que la dificultad para mantenerla, es uno de los problemas sociales que hay que afrontar de forma prioritaria debido al riesgo de exclusión social que conlleva. Uno de los retos de futuro que tiene la ciudad es que la gente joven no tenga que marcharse de ella por no poder adquirir o alquilar una vivienda, al igual que el de buscar alternativas a las problemáticas que la situación económica genera. Aunque una de las soluciones que se ha encontrado es la construcción de pisos de protección oficial, no parece que el futuro deba ir en esta misma dirección. Habrá que encontrar fórmulas innovadoras que incentiven la rehabilitación del parque existente y fomenten el alquiler y los pisos compartidos, así como diseñar políticas de ayuda para la gente joven o colectivos en situación de riesgo. También hay que promover la creación de viviendas dotacionales para las personas de edad y fomentar la adaptación de los domicilios y la supresión de barreras interiores, especialmente para las personas de edad avanzada o con discapacidad.

3.2.2. ACTUACIÓN SOBRE LOS COLECTIVOS CON RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL EN EL CONJUNTO DE LA CONURBACIÓN

Es necesario poner en valor el derecho de todas las personas a participar en la sociedad en igualdad de condiciones, así como la necesidad de eliminar todas las barreras físicas y sociales que limitan esta participación. Partiendo de esta premisa,

se requiere un plan de actuación sobre los colectivos con riesgo de exclusión social que alcance al conjunto de la conurbación, con un incremento importante de la dotación de profesionales de la educación y de la mediación comunitaria, la optimización de las ayudas sociales públicas (becas de comedor, centros recreativos, actividades de verano, libros escolares...) y una atención específica y coordinada a colectivos marginados o con riesgo de exclusión. Hay que acercar el mercado de trabajo a estos colectivos. Deben promoverse más iniciativas para facilitar la vida normalizada y la participación social de las personas con discapacidad, ya sea física, intelectual o debida a enfermedad mental, exigir el cumplimiento de las normativas para su inserción laboral e incrementar la sensibilización social de las instituciones, colectivos y población en general hacia su problemática. Hay que promover medidas concretas como la creación de bolsas de trabajo adaptado, actuaciones sistemáticas para asegurar la cobertura de prestaciones sociales y el acceso a pisos compartidos. Con relación a la estrategia de ciudad educadora, es fundamental que todas estas realidades sociales y la labor que desarrollan los diferentes servicios públicos y entidades de iniciativa social sean conocidas por la población, incrementando la sensibilización respecto a las situaciones de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social.

3.2.3. ADECUACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE ATENCIÓN SOCIAL A LAS NUEVAS NECESIDADES

La nueva Ley de servicios sociales de Cataluña y la Ley de promoción de la autonomía personal y atención a personas en situación de dependencia, esta estatal, introducen la garantía de cumplimiento de los derechos de las personas por parte de la Administración pública como una obligación vinculante por lo que respecta a la Administración local. En este nuevo contexto, es necesario establecer una planificación a largo plazo de la acción social municipal que parta de postulados universales y preventivos, que prevea eventuales situaciones de crisis y que huya del asistencialismo.

Las entidades de iniciativa social son organismos que, al surgir de la solidaridad espontánea de la sociedad civil, tienen un elevado valor social y, en la actualidad, suplen con efectividad diferentes carencias del sistema de protección social público. Es necesario que puedan actuar con eficacia como agentes complementarios en la atención a los colectivos más vulnerables, como las personas inmigrantes, mejorando las relaciones con los servicios sociales públicos y otras entidades públicas y privadas e incrementando su capacidad con el fomento del voluntariado (3.3.2). Desde los gobiernos locales, hay que promover y dinamizar las redes sociales de cooperación con el tercer sector social, favoreciendo la cohesión, la solidaridad, el compromiso y la corresponsabilidad (3.3.1), dando apoyo de todo tipo a estas entidades de iniciativa social.

3.2.4. OBSERVATORIO DE LA FRAGILIDAD

La coexistencia de necesidad de atención social y sanitaria es especialmente frecuente en las personas de edad. Para darle una respuesta adecuada es imprescindible la reorientación del actual sistema de servicios sociales y sanitarios públicos hacia un modelo de provisión integrada. El cambio hacia dicho modelo deberá ser impulsado desde instancias de gobierno superiores a la municipal, pero hasta que esto no se concrete habrá que impulsar un observatorio de la fragilidad, con iniciativas conjuntas de coordinación entre servicios para eliminar barreras a esta integración, compartiendo la información disponible entre los servicios sociales del Ayuntamiento y los diferentes proveedores de atención sanitaria del municipio, a fin de que todos tengan identificadas las situaciones de vulnerabilidad, riesgo o amenaza de la autonomía por razones de edad, enfermedad o falta de apoyo social, y actúen preventiva y asistencialmente de forma coordinada y multidisciplinaria.

3.2.5. INCREMENTO DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN DOMICILIARIA Y TELEASISTENCIA PARA LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE DEPENDENCIA

El envejecimiento de la población como resultado de la mejora de las condiciones de vida de las últimas décadas es uno de los grandes triunfos de la sociedad actual, pero también plantea grandes retos para aumentar la calidad de vida de las personas de edad promoviendo su autonomía, previniendo situaciones de dependencia y reforzando los servicios de proximidad y teleasistencia para que las personas de edad avanzada puedan vivir en su domicilio el mayor tiempo posible. Habrá que incrementar en cantidad y calidad los servicios de atención domiciliaria mediante fórmulas innovadoras y profesionales cualificados, así como aumentar los servicios de teleasistencia para la tercera edad y para las personas con discapacidad, asociada o no al envejecimiento, que lo requieran, adaptados a las nuevas tecnologías de la información y telecomunicación. También hay que desarrollar un plan integral de formación y apoyo para las personas cuidadoras, tanto las familiares como las profesionales (4.1.5).

3.2.6. PROMOCIÓN DE UNA SEGURIDAD CIUDADANA BASADA EN LA PREVENCIÓN Y SOCIALMENTE INCLUSIVA

En una sociedad democrática, la inclusión social significa respeto al pluralismo y a la convivencia. Las políticas de seguridad son una pieza fundamental para asegurar la autonomía personal y la interacción social en un espacio de libertad. Garantizar el buen uso del espacio público es fundamental para la convivencia y protege especialmente a los sectores sociales más débiles y más vulnerables, que también son aquellos que hacen un mayor uso del mismo. El espacio público es un elemento básico para la cohesión social y las políticas de seguridad tienen que garantizar su uso como lugar de encuentro de la ciudadanía.

Una seguridad socialmente inclusiva es la que permite que todas las personas se sientan seguras en sus condiciones de vida y bienestar en el presente y el futuro respecto a los cambios en los entornos social y natural. Para enfocar globalmente las políticas de inclusión hay que avanzar hacia un modelo de seguridad ciudadana coordinada con los diferentes servicios sociales y socioeducativos, que tenga en cuenta las desigualdades de género. Habrá que continuar desarrollando un plan integral de actuación contra la violencia



de género. El eje fundamental y la prioridad de las políticas de seguridad debe ser la prevención, sin olvidar la reinserción de las personas infractoras de la convivencia, con medidas de acción positiva. Por consiguiente, habrá que coordinar las políticas de seguridad con el plan de actuación en el conjunto de la conurbación sobre los colectivos con riesgo de exclusión social (3.2.2).

3.3. FORTALECIMIENTO DE LAS REDES DE RELACIÓN

3.3.1. FOMENTO DE LA EXCELENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL EN LA GESTIÓN RELACIONAL

Hay que fomentar la excelencia de los servicios de la Administración pública y, de forma muy específica, en la gestión relacional. Los gobiernos locales, por ser la Administración más próxima físicamente a los ciudadanos, son los que mejor pueden ejercer la política de relación y contribuir a la configuración de redes de relación. La Administración pública municipal no sólo tiene que velar por el cumplimiento de la normativa legal y por la provisión de servicios, teniendo en cuenta la creciente diversidad de la población, sino que ha de tener un papel fundamental en la creación de capital social, buscando acuerdos y compromisos con la ciudadanía, implicándola en las decisiones y corresponsabilizándola en la solución de los problemas. Esto exige la máxima comunicación y transparencia informativa, tanto interna –entre los diferentes órganos municipales-, como entre el Ayuntamiento y los ciudadanos y ciudadanas, favoreciendo los espacios de diálogo. La acción del poder local ha de prestar especial atención a favorecer las iniciativas de la sociedad civil y a aumentar su capacidad de organización, potenciando el voluntariado, las redes de relación y la participación y corresponsabilidad ciudadana.

3.3.2. IMPULSO DEL VOLUNTARIADO

El fomento del voluntariado es una estrategia fundamental en el objetivo de dinamización de la sociedad civil y promoción de la solidaridad social. La persona voluntaria realiza una prestación de servicios cívicos o sociales sin contra-

prestacion económica dentro del marco de una organización estable y democrática que supone un compromiso de actuación a favor de la sociedad. Este acto voluntario es una aportación desinteresada (de tiempo, conocimientos, voluntad, compromiso), pero no es una contribución en una sola dirección, sino un intercambio enriquecedor también para la persona voluntaria. El voluntariado es, por lo tanto, un instrumento de trabajo en red para la participación social y la responsabilidad compartida, tal como lo demuestra la participación en acontecimientos deportivos como la Granollers Cup o la Media Maratón.

Hay que impulsar el voluntariado en las distintas actividades sociales, culturales y deportivas con un plan general coordinado entre las diferentes organizaciones sin ánimo de lucro que operan en la ciudad y con el apoyo de la Administración pública local, que contribuya a su desarrollo, a la difusión de la actividad y al fomento de los valores de solidaridad y responsabilidad social. Este plan debe ir dirigido al conjunto de la ciudadanía, con especial atención a los colectivos con mayor disponibilidad de tiempo, como las personas que por razones de edad están fuera del mercado laboral pero tienen una experiencia, una capacidad y unos valores que pueden aportar a diferentes colectivos que los pueden necesitar.

3.3.3. FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO Y LAS REDES VECINALES

Las asociaciones de vecinos desarrollan una labor muy importante. Cada vez es más necesario desarrollar las redes vecinales, sobre todo en aquellos barrios donde la población vive más problemáticas sociales. El asociacionismo y la creación de redes de relación más o menos formales son un mecanismo de integración social que favorece la convivencia y que hay que fomentar, con especial atención a la población inmigrada.

3.3.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA
EN LOS GRANDES Y
PEQUEÑOS PROYECTOS DE
TRANSFORMACIÓN DE LA
CIUDAD

Mejorar el conocimiento y favorecer la participación en los proyectos de transformación de la ciudad fomenta el sentimiento de pertenencia y la cohesión social, al tiempo que permite dar respuesta a los intereses y objetivos de los diferentes colectivos. Ante unas sociedades cada vez más diversas, es todavía más necesario organizar espacios de debate y participación ciudadana. Por esta razón son fundamentales los espacios de interlocución que se establezcan entre la Administración pública y los diferentes colectivos de la ciudad, para que participen en las decisiones y el diseño de la ciudad futura, tanto en pequeños como grandes proyectos. Hay que establecer las condiciones necesarias para facilitar la participación de los colectivos que pueden tener mayor dificultad en trasladar sus inquietudes y propuestas, como por ejemplo personas inmigradas o con discapacidades físicas, psíquicas, sensoriales o intelectuales. Hay que aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para un aumento de la participación ciudadana en términos cuantitativos y cualitativos, muy especialmente para facilitar la participación de los jóvenes. El recién aprobado Plan municipal de participación ciudadana (2/2010) debe ser un instrumento importante para avanzar en esta dirección.

ÁREA 4. FORMACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

Favorecer y potenciar la creatividad y la capacidad de iniciativa de las personas es un objetivo estratégico en el desarrollo global de la ciudad. Para estimular la creatividad, es necesario que esta sea receptiva a la diversidad y facilite la interacción en la complejidad de las relaciones sociales y culturales. También debe impulsar la formación a todos los niveles, buscando la excelencia, y desarrollar y coordinar sus recursos culturales y deportivos, que son también agentes educativos. El deporte ha adquirido una creciente dimensión popular y constituye una gran oportunidad para dinamizar el espacio público urbano, mejorar la salud y calidad de vida de los ciudadanos y reforzar la cohesión social. Esta área contiene dos estrategias fundamentales: excelencia formativa (4.1) y desarrollo de los recursos culturales y deportivos (4.2).

4.1. EXCELENCIA FORMATIVA

4.1.1. FOMENTO DE LA CREATIVIDAD Y LA EXCELENCIA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

La excelencia del capital humano empieza por un sistema educativo de máxima calidad desde las edades más tempranas. Para conseguir resultados de primera magnitud hay que impulsar actuaciones que favorezcan la excelencia de los formadores, así como un papel más activo de los padres y madres como agentes educadores, fortaleciendo los vínculos entre el conjunto de la comunidad educativa. Hay que trabajar con los centros para que hagan hincapié en la excelencia, la creatividad de los estudiantes y la cohesión social e incrementar la relación entre los profesionales de los diferentes centros educativos de la ciudad creando grupos de trabajo y redes que favorezcan los intercambios de experiencias y la mejora de las metodologías, con atención específica a la problemática del fracaso escolar como, por ejemplo, el abandono prematuro de los estudios. También hay que prestar especial atención a la educación en los valores democráticos y para la igualdad de géneros.

Hay que fortalecer, asimismo, los vínculos entre la escuela y la ciudad, dinamizando la relación entre los centros educativos y las instituciones culturales para facilitar la conexión entre los proyectos didácticos y culturales. Tiene que potenciarse el aprendizaje a partir del conocimiento del entorno más inmediato, con el necesario equilibrio con la aproximación al mundo globalizado, así como

a través del acercamiento a las artes. Tal como recomienda la Agenda 21 de la Cultura de Granollers, hay que aumentar la oferta de estudios secundarios vinculados a las actividades artísticas, que son una de las principales fuentes de conocimiento y despliegue de la creatividad de las personas.

4.1.2. DESARROLLO DE LOS ESTUDIOS PROFESIONALES EN COORDINACIÓN CON LAS EMPRESAS DE LA COMARCA

Los estudios profesionales serán cada vez más importantes y existe una notable desconexión entre su desarrollo y las necesidades de las empresas del entorno, a pesar de la importante tradición de la Escuela Municipal del Trabajo y el papel del recién creado Consejo Económico y Social.

Esta desconexión tiene efectos negativos, tanto para la cualificación de los trabajadores y trabajadoras como para la competitividad de las empresas. Una iniciativa que pretende corregir este déficit es el recién creado Consejo de la Formación Profesional y el Empleo, entidad que debería incidir en la planificación de los estudios profesionales –impulsando programas de formación específicos y atendiendo a las demandas empresariales- y promover prácticas de formación en las empresas de la comarca, entre las que hay que tener en cuenta las del sector comercial. En la enseñanza primaria y secundaria (4.1.1) habría que fomentar los estudios de economía, empresa, idiomas y TIC, fundamentales en el mundo empresarial, así como la creatividad y el espíritu emprendedor.

4.1.3. PROMOCIÓN DE ESTUDIOS

UNIVERSITARIOS E

INVESTIGACIÓN APLICADA EN LA

CIUDAD COMO ESTRATEGIA PARA

LA ATRACCIÓN DE TALENTO Y

CONOCIMIENTO

Una debilidad importante que se detecta en Granollers y su entorno comarcal es la falta de proveedores de conocimiento e investigación. A diferencia de otras ciudades de dimensiones comparables, Granollers y su conurbación no cuentan con una oferta significativa de estudios superiores. La situación actual del mapa universitario deja muy pocas posibilidades para promover estudios de grado superior en la ciudad, aun cuando habría que explorar la opción de los estudios deportivos y de salud (4.1.4). No obstante, la creciente especialización de la formación de tercer ciclo relacionada con la investigación aplicada y las externalidades de todo tipo que ofrece hacen aconsejable explorar esta posibilidad en algunos sectores clave, en los que Granollers podría estar en una situación aventajada.

Entre estos, hay que destacar, en primer lugar, los estudios sociosanitarios y la investigación aplicada a servicios innovadores vinculados a la dependencia, a la tercera edad, a la salud y a los servicios sociales (2.2.1). También habría que aprovechar la existencia del Museo de Ciencias Naturales (que incluye el Centro de Documentación del Parque Natural del Montseny), el Centro de Educación Ambiental de Can Cabanyes, el Consorcio para la Defensa de la Cuenca del Río Besòs y el Consorcio para la Gestión de Residuos del Vallès Oriental para promover cursos especializados en medio ambiente, el ámbito energético y las tecnologías limpias. El Centro de Cultura por la Paz (Can Jonch), que ya colabora en proyectos de ámbito internacional, también podría vincularse a alguna universidad y desarrollar estudios relacionados con la paz, la mediación comunitaria y la cooperación internacional.

4.1.4. Promoción de estudios deportivos, de salud y de nutrición

Dentro del proyecto de atraer estudios universitarios a la ciudad (4.1.3), y



teniendo en cuenta la tradición deportiva de Granollers y las posibilidades de sus instalaciones, habría que explorar la posibilidad de promover los primeros cursos de Ciencias de la Actividad Física y Deporte, así como la formación de posgrado más especializada para técnicas y técnicos deportivos, también en los aspectos relacionados con las personas con discapacidades. Además, y teniendo en cuenta el estrecho vínculo entre ejercicio físico y nutrición, habría que estudiar una oferta formativa en este ámbito específico, y en relación con la salud, en el de medicina del deporte.

En el del deporte escolar, habría que trabajar en la coordinación de actividades deportivas y extraescolares con los clubs de la ciudad y conseguir que en alguno de los institutos se cursara algún grado medio y superior de educación secundaria vinculado a la educación física.

4.1.5. CREACIÓN DE UNA OFERTA FORMATIVA ADECUADA AL NUEVO MODELO DE SOCIEDAD DEL BIENESTAR

La reciente apuesta estratégica del Gobierno del Estado para reforzar el cuarto pilar del bienestar, concretada en la Ley de dependencia, ha hecho emerger nuevas oportunidades laborales en este sector de servicio a las personas, que tradicionalmente ha sido cubierto de manera informal por mujeres cuidadoras y por trabajadoras con baja cualificación laboral. El nuevo contexto proporciona una oportunidad para dignificar y mejorar cualitativamente el rol de cuidador/a, así como profesionalizar la atención a las personas, mediante la habilitación de una oferta formativa acreditada en la ciudad. en conexión con el desarrollo de los estudios sociosanitarios (4.1.3). El Consorcio de Servicios a las Personas puede ser una plataforma válida para impulsar la respuesta a estas necesidades.

4.1.6. IMPULSO A LA FORMACIÓN EN IDIOMAS, FAVORECIENDO AL MISMO TIEMPO EL USO SOCIAL DEL CATALÁN COMO LENGUA COMÚN

En el mundo globalizado es esencial aumentar las capacidades de conocimiento e interrelación, por lo que conviene efectuar una apuesta decidida por la formación en idiomas, aprovechando la diversidad lingüística existente en la ciudad. Es necesario ampliar la oferta de estas enseñanzas de forma coordinada en los ámbitos público y privado, y también trabajar por la mejora de las metodologías en la enseñanza reglada en los centros educativos, favoreciendo la creación de grupos de trabajo y redes entre los especialistas de los diferentes centros educativos de la ciudad, con la colaboración de los movimientos de renovación pedagógica (4.1.1).

Al mismo tiempo, hay que promover el catalán como lengua común favoreciendo su conocimiento y, sobre todo, su uso social. Por lo tanto, deberá ampliarse la oferta de cursos para adultos del Consorcio de Normalización Lingüística del Vallès Oriental, impulsar la formación organizada desde entidades cívicas y reforzar la labor que se realiza durante la escolarización de los niños. La extensión del uso social exige una actuación coordinada de la Administración pública, el ámbito laboral y el asociacionismo, que permita hacer del catalán la lengua común y el signo de identidad compartido, favoreciendo de esta manera la cohesión

4.1.7. Desarrollo de la formación continuada permanente

Junto a los estudios reglados, existe una creciente demanda de formación continuada muy variada y a lo largo de toda la vida, que es otra pieza importante de la formación integral de las personas. La labor que está desarrollando la Escuela de Adultos deberá potenciarse y ampliarse. Habría que coordinar toda la formación continuada mediante la creación de un mecanismo que difunda la oferta pública y privada de las enseñanzas no regladas, así como la educación en el ocio, incluyendo actividades de integración de las personas con discapacidades físicas o psíquicas. De acuerdo con el objetivo de cohesión social, es necesaria una atención muy específica al problema de la brecha digital, por lo que hay que favorecer la formación en tecnologías de la información y las comunicaciones.

4.2. DESARROLLO DE LOS RECURSOS CULTURALES Y DEPORTIVOS

4.2.1. SITUAR LA CREACIÓN Y LA
EXPRESIÓN ARTÍSTICA Y
CULTURAL EN EL CENTRO DE LA
PROYECCIÓN DE LA CIUDAD

Para situar la creatividad y la expresión artística y cultural como hecho diferencial de Granollers, hay que generar espacios de innovación abiertos y alternativos, que favorezcan la innovación en todas las vertientes artísticas. Esta estrategia tiene que estar conectada con el tejido asociativo de la ciudad y con las industrias culturales, para favorecer la interacción entre los creadores y la ciudadanía. La experimentación artística con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha de constituir una de las líneas preferentes de desarrollo. Roca Umbert Fàbrica de les Arts, de forma coordinada con el resto de equipamientos públicos y privados de la ciudad, tiene que ser el principal referente de esta estrategia, buscando un equilibrio entre las dimensiones local, nacional e internacional en sus proyectos.

4.2.2. POTENCIACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DE LA CIUDAD Y DE SU ENTORNO COMARCAL

La investigación es una de las principales actividades creativas que hay que promover poniendo a disposición de la misma los mecanismos y recursos culturales adecuados y, al mismo tiempo, asegurando su difusión. Las instituciones públicas que tienen competencias en conservación, investigación y difusión del patrimonio deben actuar como impulsoras y trabajar coordinadamente para atender y fomentar, de forma equilibrada, la investigación y su divulgación en cada uno de sus ámbitos, para convertirse en centros de referencia y buscar la excelencia en cada campo, liderando e impulsando proyectos de investigación y difusión o bien fomentando y facilitando el desarrollo en proyectos de otros agentes sociales e instituciones locales y comarcales.

El Museo de Granollers, desde cada una de sus sedes, tiene que impulsar la investigación y la difusión del patrimonio cultural

en el ámbito del patrimonio artístico, histórico y natural, potenciando su papel educativo y la conexión con las escuelas de la ciudad. La Tela tiene que convertirse en un centro de referencia para el conocimiento del medio natural del Vallès Oriental, participando y liderando proyectos en este campo de interés nacional. El Museo central, con los nuevos espacios de difusión y centros de interpretación del pasado histórico y patrimonial de la ciudad (Adoberia, Tèrmica de Roca Umbert), tiene que fomentar y mejorar el conocimiento del patrimonio histórico y artístico, desde el pasado romano hasta la actualidad, articulándose con la red de museos del país con una posición de excelencia.

El Archivo Municipal de Granollers, de forma complementaria al Archivo Comarcal del Vallès Oriental, ha de impulsar la recuperación, conservación y difusión del patrimonio documental de la ciudad (textual e icónico), tanto el de ámbito público como el privado, fomentando la incorporación de nuevos fondos documentales de entidades, empresas o particulares, así como fuentes orales, convirtiéndose en la institución de referencia en estas actuaciones. El Centro de Cultura Popular y Tradicional La Troca, por su parte, tiene que convertirse en el centro de referencia en la recuperación del patrimonio etnológico, festivo y popular.

4.2.3. ADECUACIÓN DE LA RED LOCAL DE BIBLIOTECAS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA

Las bibliotecas son un recurso con una demanda creciente en cada uno de los ámbitos de actuación que le son propios (información, apoyo a la formación, fomento de la lectura y desarrollo cultural). Hay que desarrollar un plan de bibliotecas que tenga en cuenta estas funciones, el equilibrio territorial de la oferta y el papel que tienen que desempeñar los servicios complementarios (puntos de acceso bibliotecario, salas de estudio, servicios estacionales, etc.). Hay que potenciar los ejes de servicio vinculados a las TIC, prestando especial atención a la información, y potenciar las posibilidades de las bibliotecas en la dotación de competencias de información a la ciudadanía con su participación en las políticas locales de información. Debe intensificarse la cooperación con los agentes culturales, sociales, educativos y de información de la ciudad, teniendo en cuenta el papel de las bibliotecas en la integración social, el fomento de la convivencia y la relación y formación permanente de la ciudadanía. También pueden desarrollar una función importante las bibliotecas escolares, en la medida en que se abran a su entorno más inmediato, más allá de este ámbito.

4.2.4. OPTIMIZACIÓN DE LOS
ESPACIOS CULTURALES PARA
PROMOVER Y FACILITAR EL
ACCESO DE LOS CIUDADANOS A
LA PRODUCCIÓN CULTURAL

Los espacios culturales, a través de las experiencias individuales y colectivas que proponen sus programaciones, desempeñan un papel clave en la educación y desarrollo del potencial creativo de las personas. Sea por el papel de los ciudadanos como agentes activos dentro de las programaciones, sea por su papel como usuarios de esta oferta, los espacios culturales tienen el reto de garantizar la máxima calidad del servicio para convertirse en espacios atractivos, modernos, integradores y de relación social en torno a un hecho cultural que hay que entender cada vez de forma más amplia y compleja.

La existencia de una considerable oferta de equipamientos culturales en Granollers y en el conjunto de la conurbación hace que sea necesario coordinarlos para adecuarlos a la demanda, garantizando una clara optimización y sostenibilidad de estos espacios con los recursos disponibles, maximizando la variedad de propuestas y facilitando eficazmente el acceso de los ciudadanos a la producción cultural a través de las nuevas tecnologías y la relación directa y próxima de los intermediarios culturales con el público. Una estrategia importante para la optimización de estos espacios culturales es la conexión de sus propuestas con la formación permanente que realizan las escuelas de la ciudad.

4.2.5. IMPULSO DE LA PRÁCTICA
DEPORTIVA COMO ELEMENTO
FUNDAMENTAL DE LA
EDUCACIÓN Y CRECIMIENTO DE
LAS PERSONAS

La práctica de ejercicio físico a lo largo de todo el ciclo vital ayuda a mantener y potenciar un buen estado de salud y a retrasar la enfermedad y la aparición de discapacidad y dependencia. La práctica del deporte, aparte de presentar estas características positivas tiene, al mismo tiempo, un rol educativo y de transmisión de valores como el esfuerzo, el respeto y la solidaridad, que favorecen la convivencia y la cohesión social. Incentivar la práctica deportiva requiere una planificación estratégica de los equipamientos, hacer que estos resulten más próximos y accesibles, y también utilizar los espacios de los centros escolares fuera del horario lectivo. Además, y de acuerdo con las entidades deportivas, hay que trabajar para ampliar y mejorar la oferta de actividades deportivas extraescolares en los diferentes barrios de la ciudad, potenciando el papel educativo de las mismas. También deberían crearse asociaciones de profesionales de la educación física que mejoren la interrelación entre la escuela y los clubs deportivos.

Desde la perspectiva de género, se observa una menor práctica deportiva femenina, que hay que corregir mediante una oferta más adecuada a sus intereses y mejorando su difusión. Es importante asimismo incentivar el deporte entre la población adolescente, mejorando la vertebración entre las escuelas y las entidades deportivas de la ciudad. También hay que fortalecer la práctica deportiva entre las personas de edad y el deporte para personas con discapacidades.

4.2.6. POTENCIACIÓN DE LA ALTA COMPETICIÓN Y DE LOS DEPORTES QUE SON REFERENTE EN LA CIUDAD

Los clubs deportivos de alto nivel y los acontecimientos de gran impacto mediático, como la Media Maratón o la Granollers Cup, son elementos de promoción económica y visibilidad de la ciudad y, al mismo tiempo, dinamizadores de la práctica y la educación deportiva, así como de la cohesión social, por la gran implicación del voluntariado. Es necesario que la ciudad asuma la importancia que tienen por su proyección externa, contribuyendo a potenciarlos y asegurando su viabilidad futura. Para hacerlo posible hay que dedicar esfuerzos a la excelencia de la formación deportiva partiendo de la población más joven e incrementando la base social de los clubs.

Documento de primeros compromisos de acción

El objetivo de este documento es sentar las bases para iniciar la fase ejecutiva del II Plan estratégico de Granollers. El documento central del Plan (La ciudad que queremos. Documento propositivo sobre el modelo de ciudad) define la visión del futuro de la ciudad, los objetivos generales, los valores referenciales y los proyectos que tienen que hacer posible avanzar hacia este modelo de ciudad. Es necesariamente un documento muy global, que habrá que desarrollar en diferentes fases. El proceso de ejecución del Plan estratégico exigirá concentrar las actuaciones en un número limitado de proyectos –porque deberán realizarse actuaciones concretas desde un primer momento- y la Comisión Ejecutiva Municipal y el Consejo Directivo del Plan estratégico tendrán que velar atentamente para que se cumplan. Es imprescindible, por lo tanto, priorizar los proyectos que se impulsarán inicialmente en la fase ejecutiva del Plan.

En el Documento de primeros compromisos de acción se han identificado un total de 14 proyectos prioritarios en la primera fase de ejecución del Plan estratégico, priorización que tiene un carácter temporal porque en el proceso de seguimiento y evaluación del Plan estratégico, el Consejo Directivo tendrá que decidir los cambios pertinentes en la priorización de los proyectos, atendiendo al estado de implementación o a la oportunidad de impulsar otros que inicialmente no tenían una atención preferente o estaban en fase de estudio.

Para decidir la priorización en el tiempo se ha considerado:

- a) La urgencia del proyecto, atendiendo a la sensibilización social hacia el mismo, la existencia de actuaciones en proceso de ejecución o previstas a corto plazo, o bien la necesidad de ponerlo en marcha por razones de interdependencia con otros proyectos prioritarios.
- b) La importancia del proyecto con relación a otras propuestas recogidas en el Documento propositivo sobre el modelo de ciudad.
- c) La viabilidad, atendiendo tanto a consideraciones presupuestarias como a la implicación de los actores que deberían

efectuarlo (pocos y bien identificados o, en cambio, muchos y poco definidos).

d) La conexión con los objetivos generales del Plan con relación a otros proyectos recogidos en el Plan estratégico.

La priorización de los proyectos fue aprobada por el Consejo Directivo del Plan estratégico en fecha 8 de septiembre de 2010. La priorización tuvo en cuenta las consideraciones de los miembros del Consejo Directivo del Plan estratégico (cuestionarios entregados el 1 de junio de 2010) y también la percepción de los ciudadanos respecto a los proyectos (encuestas de marzo de 2010). Otras consideraciones fueron la capacidad de los principales agentes implicados para desarrollarlos, los costes de oportunidad que supondría no impulsarlos desde el primer momento y la conexión con otros proyectos del Plan estratégico. Por último, se ha procurado que la selección de proyectos priorizados se distribuyese con una relativa homogeneidad entre las diferentes áreas o ámbitos de actuación: cuatro del área de territorio, cuatro del área de desarrollo económico, tres del área de bienestar de las personas y cohesión social y tres del área de formación cultura y deporte.

De los 14 proyectos priorizados, hay dos que en el documento central del Plan (La ciudad que queremos. Documento propositivo sobre el modelo de ciudad) tienen todavía una formulación poco concreta en el momento de desarrollarlos, con muchos actores implicados o poco definidos. Antes de iniciar su ejecución habrá que dedicar esfuerzos al estudio y planificación de actuaciones concretas (considerando su viabilidad) como fase previa al impulso del proyecto. En esta primera fase de ejecución del Plan estratégico, estos dos proyectos se trabajarán en una fase previa de estudio antes de pasar al desarrollo ejecutivo.

De los otros 12 proyectos priorizados, a fin de poder iniciar el proceso ejecutivo se ha elaborado una ficha con las principales líneas para desarrollarlos. La elaboración de esta ficha, que concreta más las orientaciones de cada proyecto y del plan de trabajo correspondiente, ha dado lugar a otro proceso participativo. El objetivo de este proceso ha sido doble: 1) aportar conocimiento especializado a

la hora de orientar el desarrollo y 2) dar continuidad a la participación ciudadana iniciada en el proceso de elaboración del Plan en la fase ejecutiva, teniendo en cuenta que el desarrollo de los proyectos hará imprescindible la colaboración entre los sectores público y privado.

Para elaborar cada una de las fichas se constituyó una comisión redactora formada por técnicos municipales y ciudadanos con un conocimiento específico sobre el ámbito del proyecto, dinamizada por un coordinador. El Documento de primeros compromisos de acción, que incluye a continuación las fichas de los proyectos que se impulsarán inicialmente es, por lo tanto, otro documento de elaboración

Proyectos priorizados en la primera fase de ejecución del Plan estratégico

ÁREA 1. TERRITORIO



1.2.1. MEJORA INTEGRAL DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS DE LA SEGUNDA CORONA URBANA

OBJETIVO GENERAL: convertir la ciudad en un espacio urbano de calidad.

ESTRATEGIA: generación y mejora del espacio público urbano.

DESCRIPCIÓN: en los últimos años se ha realizado un esfuerzo muy grande de remodelación del centro histórico, con el incremento de la extensión de la isla de peatones, que habrá que completar y consolidar. En los próximos años tendrán que centrarse los esfuerzos en la mejora integral de las zonas de ensanche que rodean a dicho centro histórico; es decir, la segunda corona urbana, ampliando los espacios de paseo y mejorando el diseño, accesibilidad y calidad de los espacios públicos urbanos. El diseño de estos espacios ha de tener como consideración fundamental su uso social, siendo imprescindible para la determinación del mismo la participación ciudadana (3.3.4). En Granollers se han desarrollado algunos proyectos muy interesantes de participación de los niños en el diseño de áreas urbanas que habría que extender a otros colectivos. El diseño de los espacios públicos ha de fomentar la mezcla y convivencia de usos dentro de la trama urbana para favorecer la interacción social y la creatividad, así como la calidad de vida, y convertir la ciudad en una plataforma atractiva de relación económica, social y cultural. Será primordial la eliminación de barreras entre el centro urbano y los barrios, enlazando la trama urbana del conjunto de la ciudad, mejorando el paisaje urbano y velando por una mejor convivencia entre peatones y vehículos.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN: se define como segunda corona urbana de Granollers el ámbito comprendido entre las calles: paseo Colom, Camp de les Moreres, Roger de Flor, Lledoner y paseo de la Muntanya. Es la zona de la ciudad donde se concentran la mayor parte de habitantes, con diferentes grados de intensidad. A partir de un análisis previo que permita conocer las prioridades

en cuanto a demanda, uso y ocupación de los espacios públicos, y por lo tanto con implicación de la ciudadanía, el proyecto deberá desarrollarse en dos ejes principales: accesibilidad y mejora de la calidad urbana.

1. Accesibilidad

- 1.1. Las actuaciones para la mejora de la accesibilidad interna tendrán como objetivos:
- Crear ejes peatonales (ampliación de aceras / plataforma única); mejorar la dotación de arbolado (número y colocación) en ramblas, alcorques y parterres; instalar alumbrado y otros servicios básicos más eficientes; realizar actuaciones en las fachadas y paredes medianeras para facilitar la colocación de flores y plantas en los
- Eliminar barreras y facilitar la relación entre los diferentes barrios.
- · Facilitar la conectividad entre los diferentes equipamientos públicos de la
- Favorecer la transversalidad en la movilidad urbana.
- Crear carriles bici.
- 1.2. Las actuaciones para la mejora de la accesibilidad externa tendrán como objetivos:
- Facilitar el aparcamiento, a cuyo efecto se compensarán las plazas de aparcamiento que se pierdan en el proceso de transformación urbana.
- Consolidar los ejes viarios.
- 2. Mejora de la calidad urbana: las actuaciones para la mejora de la calidad urbana de la ciudad tendrán como
- La incorporación de elementos urbanos de calidad.
- La definición de tipologías de ejes viarios.
- La reinterpretación de los espacios públicos, con especial atención a los espacios residuales.
- La incorporación de los equipamientos al espacio público.
- La recuperación del patrimonio histórico y artístico de la ciudad.
- La sostenibilidad.

- El incremento de los espacios verdes, mediante la creación de verdaderos espacios de ocio, el aumento de la seguridad, diversidad y racionalización de las áreas de juegos infantiles, así como la creación de espacios de esparcimiento para perros.
- El mantenimiento económico y sostenible de los espacios públicos mejorando la gestión de la limpieza.

Todas estas actuaciones deberán realizarse implicando a la ciudadanía en las diferentes fases del proceso y teniendo en cuenta las disponibilidades presupuestarias; por consiguiente, será imprescindible la priorización de las intervenciones para ejecutarlas de forma progresiva.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O

ACTUACIONES CONCRETAS: habría que prestar atención a las mejores prácticas en intervenciones similares que han efectuado otras ciudades (benchmarking) y organizar alguna visita. Una web de referencia, con buenas prácticas de intervención en los espacios públicos urbanos de Europa durante los últimos 25 años es www.publicspace.org, creada por el CCCB y otras instituciones de prestigio en el ámbito de la arquitectura y del urbanismo en Europa. En algunos casos muestra que ni la dimensión, ni la tipología ni el presupuesto son determinantes al cien por cien en el momento de innovar y replantearse qué puede aportar un espacio público, por pequeño que sea, a la ciudad. Subraya la dimensión pública y colectiva del espacio público por encima de otros vectores. Aparte de la incidencia concreta en el proyecto, sería interesante organizar concursos de dibujo o de ideas en las escuelas con el objetivo de trabajar la dimensión social y política del espacio público y valorarlo más allá de su valor conector.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO):

- · Ayuntamiento: Servicio de Urbanismo, Servicio de Obras y Proyectos, Servicio de Movilidad y Policía Local.
- Oficina Técnica de Cooperación de la Diputación de Barcelona.

• Entidades que puedan intervenir en cada proyecto concreto, especialmente asociaciones de vecinos y vinculadas a las personas de edad o a los discapacitados, así como entidades deportivas, culturales y otros colectivos de la ciudad.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES: Consejo Asesor de Urbanismo de Granollers, constituido el 7 de mayo de 2010.

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: las actuaciones en el centro histórico se encuentran muy avanzadas e incorporan las obras efectuadas recientemente en la calle Anselm Clavé y en la plaza de la Corona. Por lo que respecta a los ejes de conectividad, se han realizado algunas obras (Josep Umbert, Vinyamata...) y se están ejecutando otras, como la calle Tarafa. Estas actuaciones ya plantean la priorización del peatón y la conexión entre barrios de forma más acogedora.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: una vez definida la lista y priorización de las actuaciones, se definirán las tipologías de calles, plazas y otros espacios públicos en los que hay que actuar teniendo en cuenta sus dimensiones y necesidades especificadas en las líneas de actuación (conexión entre barrios, mejora social, relación entre equipamientos, etc.) y se establecerán criterios y bases de los proyectos constructivos. Los técnicos municipales correspondientes se encargarán de la supervisión y seguimiento de los proyectos.

VALORES: este proyecto tiene relación con los siguientes valores referenciales del Plan estratégico de Granollers: Gobernanza: actuación que tiene que avanzar con la cooperación entre los sectores público y privado y con la participación ciudadana según modelos que ya se están desarrollando, como el programa Hagamos un Jardín en la creación de espacios públicos. Creatividad: oportunidad para desarrollar la creatividad, innovando en la ordenación urbana y en la aportación de elementos de calidad. Convivencia: la ciudad es entendida como los sistemas, las redes o los conjuntos de elementos (tanto si son calles y plazas como si se trata de

infraestructuras de comunicación) que permiten el tráfico y el encuentro, que ordenan y dan sentido a cada zona de la ciudad, que son el ámbito físico de la expresión colectiva y de la diversidad social y cultural. La ciudad es fruto de las relaciones que se producen en ella y, en este sentido, pensar de nuevo los espacios donde estas relaciones tienen una dimensión pública y social y se visualizan más claramente permite potenciar el carácter cívico y el uso general de dichos espacios de dominio público para que todo el mundo se apropie de ellos de la manera más enriquecedora para la ciudad.

Competitividad: el espacio público como indicador de la calidad urbana. Los espacios públicos atractivos invitan. Hacer ciudad también es hacer comercio y hacer cultura. Enriquecer la ciudad con la cultura del verde.

Cohesión social: hacer ciudad es reconocer el derecho de todo el mundo a disfrutar de ella. Fomentar el uso público de los espacios urbanos permite el encuentro intergeneracional y el reconocimiento de la masa plural que constituye la ciudad por parte de cada individuo. De la percepción que tenga el niño de la realidad (mosaico) social de su ciudad dependerá, en buena medida, su primera concepción del mundo. También el diálogo y la interrelación ciudadana que se establezca. Por lo tanto, hay que ordenar la ciudad fomentando los espacios de encuentro. Cohesión territorial: optimizar la

movilidad de todos los ciudadanos y la accesibilidad de cada una de las áreas de la ciudad. Considerar la calidad de la movilidad, de los transportes y de los recorridos como un elemento principal de la calidad de vida urbana. La continuidad de la trama urbana es un factor importante de integración ciudadana. Compromiso cívico: la diversidad posibilita el intercambio y tiene como condición que existan un mínimo de pautas comunes que hagan posible la convivencia. El intercambio y el civismo se expresan en el espacio público y lo necesitan. Los espacios públicos son el mejor indicador o termómetro de la salud cívica de una ciudad. El compromiso cívico tiene que impulsarse facilitando la participación ciudadana en todos los proyectos de transformación de la ciudad.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN OTROS PROYECTOS:

tiene una relación muy estrecha con los proyectos 1.2.2. Creación de un nuevo polo de la ciudad con el cubrimiento de la vía del tren, el traslado de la estación de mercancías y la reurbanización del entorno, 1.2.3. Adaptación de los servicios básicos a las necesidades futuras de la ciudad, 1.3.3. Desarrollo del Plan de movilidad urbana de Granollers y adaptación de las orientaciones generales al conjunto de la conurbación y 3.3.4. Participación ciudadana en los grandes y pequeños proyectos de transformación de la ciudad.

Justificación: este es un proyecto fundamental para el objetivo 1 del Plan estratégico, convertir la ciudad en un espacio urbano de calidad, y también para los valores de cohesión territorial. social, convivencia y compromiso cívico ligados al modelo de ciudad educadora. La priorización responde a la centralidad y carácter estratégico del proyecto para dar una orientación global a las mejoras urbanas de la ciudad en los próximos

1.2.2. CREACIÓN DE UN NUEVO POLO DE LA CIUDAD CON EL CUBRIMIENTO DE LA VÍA DEL TREN, EL TRASLADO DE LA ESTACIÓN DE MERCANCÍAS Y LA REURBANIZACIÓN DEL ENTORNO

OBJETIVO GENERAL: convertir la ciudad en un espacio urbano de calidad.

ESTRATEGIA: generación y mejora del espacio público urbano.

DESCRIPCIÓN: este es un proyecto vital en la mejora de la mencionada segunda corona urbana (1.2.1), que debe aprovecharse para ampliar los espacios de paseo y mejorar la conexión con el centro de la ciudad a través del parque de Torras Villà y la avenida del Parc, así como con la zona de nuevo desarrollo urbano en el entorno del nuevo edificio judicial. Toda esta importante transformación urbana debería permitir crear una nueva polaridad en la trama urbana de la ciudad que le permita ganar atractivo y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN: el proyecto de creación de este nuevo polo de ciudad tiene claramente cuatro etapas de desarrollo que irán ligadas a las grandes líneas de actuación.

- 1) La cobertura propiamente dicha de las vías de ferrocarril.
- 2) La urbanización de los nuevos espacios surgidos de las obras de cobertura anteriores, ligada al desarrollo de los sectores urbanísticos 110a y 110b del POUM de Granollers.
- 3) El traslado de la estación de mercancías y la liberación de terrenos.
- 4) El desarrollo del área Residencial Especial (ARE) del sector urbanizable 129 del POUM de Granollers.

La disponibilidad de nuevos terrenos en esta zona de nueva centralidad nos puede dar la oportunidad de ubicar otros proyectos surgidos del propio Plan estratégico, como el 2.2.1. (Creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios para las personas de edad y la dependencia) u otros que la ciudad pueda necesitar derivados de las propuestas del Plan de equipamientos de Granollers, del traslado de la estación de autobuses y de la creación de un importante espacio de aparcamiento disuasivo.

En función del resultado de este proceso (que también tiene mucha parte de decisión política), la urbanización y el diseño de los nuevos espacios que surjan deberían ir ligados a la finalidad prevista.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O AC-

TUACIONES CONCRETAS: en la medida en que avancen las diferentes etapas del proyecto, deberá trabajarse su comunicación para que sea conocido y compartido por el conjunto de la ciudadanía (por ejemplo, organizar una exposición de sus diferentes ítems o seleccionarlo como motivo principal del stand institucional en alguna de las anualidades de la Feria de la Ascensión).

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO): Ayuntamiento de Granollers, Ministerio de Fomento, ADIF, Generalitat de Catalunya y también propietarios y promotores.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-

- Técnicos que trabajan en la planificación territorial para los planes de traslado de la estación de mercancías.
- · Técnicos en estrategia comercial.
- Técnicos redactores del planeamiento del ARE de la Bòbila.
- · Consejo Asesor de Urbanismo de Gra-

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: la primera etapa, la cobertura de la vía del tren, dispone de proyecto redactado y está pendiente de que se concrete una parte de la financiación para poder licitar las obras con una previsión de unos tres años de plazo de ejecución.

Posteriormente, vendrá la urbanización de los nuevos espacios surgidos del proceso de cobertura, mediante la puesta en marcha de los PMU-110- A y 110-B.

La tercera etapa se inserta en la planificación que hagan las otras administraciones implicadas y con competencias sobre los planes territoriales de desarrollo del transporte terrestre de mercancías por ferrocarril, donde figura la previsión de una nueva gran estación de mercancías en el Vallès que permitirá la liberación de los terrenos de Grano-

La cuarta etapa ha de continuar la tramitación urbanística en la medida en que se confirme la tercera y el mercado inmobiliario permita gradualmente la producción y financiación de nuevo suelo residencial y, por consiguiente, la urbanización de este sector de la Bòbila (ARE de Granollers).

CONTROL Y SEGUIMIENTO: las cuatro etapas deberán desglosarse en varios ítems, con una previsión de calendario amplia. Tendrá que realizarse el seguimiento.

VALORES: este proyecto tiene relación con los siguientes valores referenciales del Plan estratégico de Granollers: Gobernanza: actuación que, necesariamente, sólo puede avanzar mediante la cooperación entre los sectores público y privado y el gobierno multinivel.

Creatividad: oportunidad para desarrollar la creatividad innovando en la ordenación urbana de esta importante nueva zona de la ciudad.

Convivencia: esta actuación tiene que servir para reforzar la estrategia educadora de Granollers, que se dotará de un nuevo espacio público acogedor, seguro y de calidad.

Competitividad: capaz de afrontar con éxito el futuro creando un nuevo polo que ayude al desarrollo económico y mejore la conectividad en transporte público, como primer paso para facilitar el atractivo comercial y turístico. Nos permite mejorar la conexión de Granollers en red.

Cohesión social: aprovechar la actuación para facilitar la conectividad transversal de la ciudad. Avanzar en la accesibilidad total a la ciudad para todas las personas. Cohesión territorial: la actuación permitirá reducir los desequilibrios territoriales. Con el traslado de la estación de mercancías se garantiza la mejora de la calidad de vida y la sostenebilidad. Compromiso cívico: es obligado facilitar la participación de los ciudadanos en esta actuación, puesto que tiene un gran alcance y es uno de los principales proyectos de transformación de la ciudad, de aquellos que sólo se dan de vez en cuando y permiten un salto cualitativo de consecuencias perdurables en el tiempo.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: este proyecto se inserta claramente en el proyecto 1.2.1. Mejora integral de los espacios públicos de la segunda corona urbana. También tiene relación con los proyectos 1.1.1. Desarrollo y mejora de las infraestructuras de transporte y 1.1.2. Desarrollo del transporte público interurbano, así como con el proyecto 1.3.3. Desarrollo del Plan de movilidad urbana de Granollers y adaptación de las orientaciones generales al conjunto de la conurbación y 3.3.4. Participación ciudadana en los grandes y pequeños proyectos de transformación de la ciudad.

Justificación: este es un proyecto con una alta valoración ciudadana. Incluye algunas de las transformaciones urbanas más importantes de los próximos años en la ciudad. Tiene una actuación prevista a corto plazo, el cubrimiento de la vía del

135 -

tren, con una dotación presupuestaria aprobada. Hay que aprovechar esta circunstancia para planificar conjuntamente esta área de la ciudad.

1.3.3. DESARROLLO DEL PLAN DE MOVILIDAD URBANA DE Granollers y adaptación DE LAS ORIENTACIONES GENERALES AL CONJUNTO DE LA CONURBACIÓN

OBJETIVO GENERAL: convertir la ciudad en un espacio urbano de calidad.

ESTRATEGIA: sostenibilidad y calidad del medio ambiente.

DESCRIPCIÓN: hay que avanzar hacia una movilidad fácil y sostenible, que descongestione de tráfico rodado en el interior de la trama urbana y facilitando la conexión con el área metropolitana de Barcelona y las comarcas vecinas. El desarrollo del Plan de movilidad urbana de Granollers ha de permitir la mejora (ordenación, racionalización, agilización, señalización) y recuperación de espacios peatonales. Las rondas de circunvalación, los laterales de la autopista proyectados y las diferentes medidas previstas en este Plan (Plan de aparcamientos, jerarquización viaria, zonas de tráfico pacificado, Plan de servicios de transporte público urbano, promoción del uso de la bicicleta) permitirán reducir el tráfico de vehículos y el elevado impacto ambiental y de seguridad viaria avanzando hacia una movilidad sostenible y adaptada a la diversidad de la población.

Esta orientación general del Plan de movilidad urbana de Granollers tendría que ser compartida por el conjunto de la conurbación que forman los municipios de Granollers, Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès. En la Mesa Intermunicipal Permanente (1.4.1), estos cuatro ayuntamientos deberían acordar conjuntamente las medidas necesarias para avanzar en esta dirección facilitando los desplazamientos en el interior de la conurbación y contribuyendo a la pacificación del tráfico motorizado como, por ejemplo, un plan de autobuses que incremente su integración, así como otros aspectos de movilidad interna y externa de la conurbación.

La Mesa Intermunicipal Permanente también debería velar por el control de la calidad del aire, la reducción de gases de efecto invernadero y la disminución de la contaminación acústica, con los objetivos y medidas que establecen el Plan de movilidad urbana y la Agenda

LÍNEAS DE ACTUACIÓN: los grandes ejes sobre los que se basará el desarrollo del proyecto son los siguientes:

- 1. Peatones: creación de itinerarios agradables, seguros y accesibles desde y hacia cualquier punto de la ciudad.
- . Circulación de vehículos: jerarquización de los viales, un 20% para la circulación preferente de los vehículos, y un 80% para viales de prioridad diversa (zonas 30, prioridad invertida, zonas peatonales...).
- Aparcamiento de vehículos: creación de una oferta de aparcamiento de acuerdo con la demanda estimada según que los usuarios sean: a) residentes, y b) foráneos (de larga, media o corta duración).
- . Transporte público: cubrimiento de todo el territorio de la conurbación, de manera que complete los itinerarios pendientes con frecuencias de paso cada vez más cortas.
- Bicicleta: conseguir un uso habitual de la bicicleta como forma de desplazamiento por la ciudad dotándola de: a) seguridad en los itinerarios, y b) seguridad en el aparcamiento.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS: el Plan de movilidad urbana de Granollers contiene 36 fichas con propuestas concretas de intervención, agrupadas en diferentes bloques temáticos: medio ambiente, movilidad sostenible, seguridad viaria, polígonos industriales, distribución de mercancías.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN **DEL PROYECTO):** las instituciones más implicadas en la ejecución del proyecto son los ayuntamientos de Granollers, Canovelles, Les Franqueses del Vallès y La Roca del Vallès. También las empresas de transporte público de pasajeros, parkings públicos y control de estacionamiento en zona azul

CONSULTA A EXPERTOS U **ORGANIZACIONES:** Agrupación de Municipios con Transporte Urbano, Diputación de Barcelona, servicios de cada municipio que tratan los temas de la movilidad y las empresas especializadas.

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: la ciudad no se detiene nunca, en ella hay constantemente obras, reparaciones y posibilidades de actuación. Desde la aprobación del Plan de movilidad urbana de Granollers (junio 2009), se ha pretendido que la orientación de las obras o proyectos que se ejecuten en Granollers siga los criterios del Plan de movilidad. Así, se han ampliado las aceras (Minetes, València, Verge de Núria...) y las calles de plataforma única han crecido en más de 15.000 m2 para facilitar el paso de los peatones. Por lo que respecta a la circulación de vehículos, se ha reordenado la jerarquía de varios viales en el entorno del núcleo histórico con la creación de calles completamente cortadas al tráfico, calles de tráfico restringido y zonas 30. Algunos tramos de la antigua carretera se han convertido en calles interiores con aparcamiento de coches, motos y bicicletas, carga y descarga y contenedores. Respecto al aparcamiento, se ha consolidado el aparcamiento gratuito del otro lado del río como alternativa al aparcamiento en el interior del casco urbano. El transporte público urbano conecta los barrios más próximos de todos los municipios de la conurbación.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: el Plan de movilidad urbana de Granollers establece un sistema de indicadores de movilidad segura, movilidad sostenible, movilidad equitativa, movilidad eficiente e indicadores de entorno que permiten evaluar su desarrollo.

VALORES: este proyecto tiene una relación muy estrecha con valores referenciales del Plan estratégico de Granollers como la convivencia, dado que la ciudad debe ser fundamentalmente un lugar de encuentro e interrelación entre personas. Es necesario que la movilidad en el espacio público responda a este objetivo, así como a la cohesión territorial y la sostenibilidad para reducir los desequilibrios territoriales, garantizar la igualdad de oportunidades y asegurar la viabilidad en el tiempo, como compromiso con las generaciones venideras.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ES-TRATÉGICO EN OTROS PROYECTOS: este proyecto tiene una relación muy estrecha con los demás proyectos priorizados en el área de Territorio: 1.2.1. Mejora integral de los espacios públicos de la segunda corona urbana y 1.2.2. Creación de un nuevo polo de la ciudad con el cubrimiento de la vía del tren, el traslado de la estación de mercancías y la reurbanización del entorno, así como con los dos proyectos relacionados con la apertura y accesibilidad de la ciudad: 1.1.1. Desarrollo y mejora de las infraestructuras de transporte y 1.1.2. Desarrollo del transporte público interurbano, y con el de sostenibilidad y calidad del medio ambiente: 1.3.4. Control y mejora de la calidad ambiental de la ciudad, proponiéndose efectuar un seguimiento más indirecto de los mismos. Además, es un proyecto fundamental para impulsar actuaciones conjuntas con los demás municipios de la conurbación a través de la Mesa Intermunicipal Permanente para el desarrollo de proyectos estratégicos comunes a la conurbación (1.4.1).

Justificación: la movilidad es una de las preocupaciones más destacadas para los ciudadanos de Granollers: el aparcamiento (24,5%) y la circulación (31,5%) son los dos principales problemas de Granollers según la encuesta de la Diputación de marzo del 2010; del mismo modo, el aparcamiento (33,1%) y la movilidad (26,3%) son los dos principales inconvenientes de Granollers según la encuesta ciudadana de marzo del 2010 del Plan estratégico. Mejorar la movilidad y recuperar espacios para los peatones es uno de los proyectos considerados de mayor prioridad (67% de respuestas en la encuesta ciudadana, el más priorizado de los proyectos relacionados con el territorio).

1.4.1. MESA INTERMUNICIPAL PERMANENTE PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS COMUNES A LA CONURBACIÓN

OBJETIVO GENERAL: convertir la ciudad en un espacio urbano de calidad.

ESTRATEGIA: coordinación y liderazgo relacional para vertebrar el territorio.

DESCRIPCIÓN: en el proceso de elaboración del segundo Plan estratégico de Granollers se ha creado una Mesa Intermunicipal para debatir las estrategias de futuro del conjunto de la conurbación que forman Granollers, Canovelles, Les Franqueses y La Roca del Vallès. Habría que dar continuidad a esta Mesa Intermunicipal para la implementación del Plan y convertirla en una plataforma permanente para alcanzar acuerdos sobre los proyectos estratégicos comunes a la conurbación y temas globales del territorio que afectan a los cuatro municipios, con el objetivo de lograr desde el consenso una posición común respecto al posicionamiento de la ciudad en el conjunto de la comarca y de la región metropolitana, fortaleciendo su atractivo y papel referencial como polo importante del Arco Metropolitano. La Mesa Intermunicipal debería estar encabezada por los cuatro alcaldes de los municipios de la conurbación, quienes podrían establecer la creación de diferentes comisiones técnicas con profesionales y cargos municipales para desarrollar los objetivos marcados. A partir de esta estructura, habría que desarrollar fórmulas de cooperación con los otros municipios vecinos.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1) Análisis y priorización de los ámbitos en los que la cooperación intermunicipal es más factible, en función de las potencialidades de cada municipio, la legislación, la experiencia previa de trabajo en común, los resultados esperados, la demanda social, otros casos de éxito, etc., tanto entre los municipios que forman la conurbación de Granollers como con los otros municipios limítrofes.
- 2) Seguimiento e impulso de los proyectos definidos en el II Plan estratégico de Granollers que implican la cooperación entre los cuatro municipios de la conurbación.
- 3) Transferencia de conocimiento: uno de los objetivos de la Mesa Intermunicipal será compartir conocimientos y experiencias, obteniendo aprendizajes que permitan aplicarlos a cada uno de los territorios.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Jornadas de intercambio de experiencias entre los cuatro municipios y también con la participación de otros municipios de la comarca del Vallès Oriental.
- Análisis de experiencias similares de cooperación intermunicipal en Cataluña o fuera de Cataluña.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO): Ayuntamiento de Granollers, Ayuntamiento de Canovelles, Ayuntamiento de Les Franqueses, Ayuntamiento de La Roca, Consejo Comarcal del Vallès

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-**CIONES:** Oficina Técnica de Estrategias para el Desarrollo Económico (Diputación de Barcelona)

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: para iniciar el proceso de elaboración del segundo Plan estratégico de Granollers se creó una Mesa Intermunicipal integrada por representantes de los municipios de Granollers, Canovelles, Les Franqueses y La Roca, que ha celebrado reuniones a dos niveles: 1) político, con reuniones periódicas de los cuatro alcaldes con el director del Plan estratégico de Granollers, y 2) técnico, con reuniones periódicas de técnicos municipales delegados por cada alcalde con el director del Plan estratégico. El objetivo de las reuniones fue informar de todo el proceso y revisar conjuntamente todos los proyectos que se han ido proponiendo para incluirlos en el Plan estratégico, muy especialmente aquellos que implicaban una colaboración supramunicipal. Entre estos proyectos se consideró la posibilidad de incluir la creación de una Mesa Intermunicipal Permanente para el desarrollo de proyectos estratégicos comunes a la conurbación, que dé continuidad a la existente y adaptándola a la fase ejecutiva del Plan estratégico.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: el trabajo de la Mesa Intermunicipal se basará fundamentalmente en las relaciones de confianza entre los representantes políticos de cada uno de los municipios, que conservarán una autonomía absoluta en la toma de decisiones. La mesa de

alcaldes decidirá y tendrá el control de los equipos técnicos que se creen para desarrollar cualquier proyecto conjunto. Para evaluar la cooperación intermunicipal también se podrán establecer:

- Indicadores cuantitativos (número de reuniones, asistentes, decisiones adoptadas, actuaciones conjuntas realizadas, etc.).
- Indicadores cualitativos (nivel de satisfacción de los implicados en esta mesa así como de otros agentes implicados en este proceso).

VALORES: la creación y funcionamiento de la Mesa Intermunicipal tiene relación con los siguientes valores referenciales del Plan estratégico de Granollers:

- Gobernanza: necesidad de trabajar conjuntamente todos aquellos proyectos que necesitan la implicación de los ayuntamientos vecinos y escuchar las opiniones de todos los implicados para poder consensuar lo que hacemos de acuerdo con las necesidades
- Creatividad: oportunidad para innovar en las relaciones intermunicipales y en la toma de decisiones conjuntas.
- Convivencia: la colaboración intermunicipal es un primer paso para lograr una mejor convivencia institucional entre los cuatro municipios. La mejora de la convivencia tiene que ser uno de los objetivos de la colaboración.
- Competitividad: la colaboración intermunicipal mejorará el posicionamiento y la competitividad como municipios, lo que ayudará a visualizar tanto la capital de comarca como los municipios de la conurbación.
- Cohesión social y territorial: existe una continuidad física de los cuatro municipios que también debe reflejarse en lo que hacemos y en cómo lo hacemos. Los proyectos de transformación que se impulsarán desde la Mesa Intermunicipal tienen que incidir de manera muy directa en el bienestar y la calidad de vida de las personas que viven en estos municipios y también, por consiguiente, en su cohesión social y territorial.
- Compromiso cívico: la Mesa Intermunicipal tiene que mejorar los canales de comunicación entre las administraciones municipales y también ha de tener en cuenta las opiniones de los ciudadanos y ciudadanas en el momento de desarrollar cualquier proyecto de

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: la Mesa Intermunicipal es imprescindible para desarrollar muchos proyectos del Plan estratégico que requieren coordinación y acuerdos entre los municipios de la conurbación. Entre estos, hay que destacar los siguientes: 1.3.1. Planificación de las infraestructuras energéticas y gestión eficiente y coordinada de los residuos, el agua y la energía con los municipios de la conurbación; 1.3.2. Preservación de los espacios naturales del conjunto de la conurbación y de la conectividad con otros de la comarca; 1.3.3. Desarrollo del Plan de movilidad urbana de Granollers y adaptación de las orientaciones generales al conjunto de la conurbación; 1.4.2. Articulación de una posición común con los municipios del Arco Metropolitano en proyectos de gestión de la movilidad, territorio y grandes infraestructuras; 2.1.1. Mejora integral de las infraestructuras de telecomunicación, 2.3.2. Posicionamiento de Granollers como capital de una comarca con un gran atractivo; 3.2.2. Actuación en el conjunto de la conurbación sobre colectivos con riesgo de exclusión

Justificación: la importancia de este proyecto radica en que es fundamental para desarrollar todos aquellos que requieren la implicación de los ayuntamientos vecinos y en que puede convertirse en un instrumento de la gobernanza democrática, uno de los valores referenciales de Granollers como ciudad educadora. La cooperación intermunicipal será cada vez más una exigencia para desarrollar los proyectos de futuro, y más todavía teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias que impondrá la realidad económica, por lo que la existencia de este órgano puede ser una oportunidad para avanzar en la gestión interterritorial. La urgencia para impulsar este proyecto se debe al hecho de que hay que aprovechar el órgano creado durante el proceso de elaboración del Plan estratégico para dar continuidad a esta plataforma de colaboración con los municipios vecinos. Pese a las dificultades objetivas para la planificación conjunta entre los cuatro municipios y para impulsar actuaciones concretas, el coste de oportunidad en caso de no priorizar este proyecto sería muy alto y podría hacer que resultara mucho más difícil impulsarlo en una fase

ulterior del proceso de ejecución del Plan estratégico. Al mismo tiempo, el impulso de la Mesa Intermunicipal fortalecerá la capitalidad de Granollers en el seno de la comarca.

OBSERVACIONES: además de la Mesa Intermunicipal de alcaldes, que es el órgano que impulsa desde la decisión política la realización de proyectos compartidos y vela para que dicha cooperación entre los municipios sea efectiva, habrá que constituir equipos técnicos que materialicen esta cooperación con competencias bien definidas. Mientras que las reuniones de la mesa de alcaldes habrían de tener una periodicidad establecida más o menos regular, con convocatorias extraordinarias cuando sea necesario, la creación de equipos técnicos debería ser flexible y en función de proyectos concretos.

La cooperación intermunicipal debería contribuir a:

- a) La optimización de unos recursos existentes escasos.
- **b)** Mejorar la respuesta a las necesidades existentes.
- c) Tener mayor flexibilidad en el momento de dar las respuestas.
- d) La adecuación a la complejidad de las necesidades actuales de los municipios.

ÁREA 2. DESARROLLO ECONÓMICO



2.1.2. FOMENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL INNOVADORA

OBJETIVO GENERAL: hacer de la innovación y el capital humano la base del desarrollo.

ESTRATEGIA: competitividad empresarial y de la industria.

DESCRIPCIÓN: es necesario que la Administración pública sea proactiva en el apoyo a la actividad empresarial innovadora, pero al mismo tiempo es esencial la participación de las organizaciones empresariales vinculadas al territorio en estas iniciativas, así como la consolidación de las redes de cooperación empresarial y el liderazgo de los proyectos transformadores por parte de personas comprometidas.

Una de estas iniciativas es la creación del Centro de Servicios Avanzados de Can Muntanyola, que promueven conjuntamente el Ayuntamiento de Granollers y la Delegación del Vallès Oriental de la Cámara de Comercio, que ha ser un proyecto clave para activar el sistema territorial de innovación y facilitar un entorno de competitividad que promueva el cambio estratégico de las empresas hacia actividades generadoras de mayor valor añadido. Este centro debería especializarse en la generación y transferencia de conocimiento sobre innovación en la gestión, entre otras actividades como el fomento del espíritu emprendedor y el apoyo a la internacionalización de la empresa. También habría que impulsar estudios de comercio, dado al peso del sector comercial y la apuesta de futuro para desarrollarlo (2.3.1).

En conexión con este nuevo centro, hay que impulsar el Centro Tecnológico y Universitario de Granollers (CTUG) como agente de desarrollo empresarial y tecnológico alineado con los estudios superiores que se desarrollen de forma prioritaria (4.1.3). La creación de la Universidad Corporativa de Telefónica en el centro Belllloc de La Roca podría tener un impacto importante sobre el territorio como punto de contacto con un potencial productor y nodo de transferencia de conocimiento y tecnologías avanzadas hacia actividades

industriales y de servicios. Habría que plantear propuestas de actuación surgidas de la colaboración de los sectores público y privado que tengan como objetivo el desarrollo de las TIC (como el proyecto Cataluña 4.0) y, desde el CTUG, promover la formación especializada para el reciclaje y la adaptación a las TIC, en especial, de la comunidad educativa.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1. Creación del Centro de Servicios Avanzados de Can Muntanyola. Esta es una de las actuaciones más importantes previstas en el marco de este proyecto, que debería desarrollar cuatro líneas de trabajo:
- a) Un centro especializado en investigación e innovación en el ámbito de la cooperación entre los sectores público y privado. Deberá definirse un programa anual de actuación con este objetivo, que podría consistir en la programación de conferencias periódicas sobre este materia, seminarios intensivos, acciones de formación, jornadas de intercambio, selección bibliográfica, banco de buenas prácticas u otras actuaciones adecuadas.
- b) Un centro de referencia de innovación en gestión empresarial. Habrá que definir un programa anual de actividades con este objetivo, que puede consistir en una acción formativa estable y especializada, jornadas de reflexión y cooperación interempresarial, formación a medida, exposición de experiencias de éxito, acciones de transferencia de conocimiento, nuevas fórmulas de apoyo al alojamiento temporal, al crecimiento o a la aceleración empresarial, publicaciones u otras actuaciones adecuadas.
- c) Una programación anual de cursos de formación de calidad dirigida al personal directivo de las microempresas y pimes del territorio, definida a partir de la demanda concreta formulada por las mismas y diseñada en coordinación con la que las organizaciones patronales programan actualmente en convenio con las escuelas de negocios.
- d) Un servicio de información, asesoramiento y trámites administrativos para las empresas bajo los principios de simplificación, digitalización y enfoque

- integral de la actividad productiva de la empresa. En una primera etapa hay que coordinar los servicios y trámites entre la Cámara de Comercio y el Ayuntamiento y, posteriormente, también la de otros niveles de la Administración y la oferta de servicios que se prestan desde las organizaciones patronales.
- 2. Fomento de la innovación en la industria, especialmente en los sectores identificados como emergentes. Entre estos hay que destacar, especialmente, el sector agroalimentario (2.2.3), el de empresas relacionadas con el hábitat (2.2.4), así como los relacionados con la salud (2.2.1 y 2.2.2), las energías renovables y la eficiencia energética, en los que se visualiza un gran potencial de innovación.
- 3. Fomento del espíritu emprendedor: consolidar una red de recursos (técnicos, financieros, etc.) de apoyo a la creación de empresas entre los diferentes agentes públicos y privados del territorio, que empiece por incorporar el espíritu emprendedor en la etapa de la educación obligatoria.
- 4. Promover estudios superiores vinculados al territorio y al desarrollo de los estudios profesionales en coordinación con las empresas de la comarca. Trabajar en línea con los proyectos 4.1.2 y 4.1.3 del Plan estratégico para mejorar la conexión de los estudios profesionales y las necesidades de las empresas y para disponer de una oferta de estudios universitarios orientada a la mejora de la competitividad de las empresas mediante acuerdos con universidades y otros agentes.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Grupos de trabajo y reflexión a lo largo del año 2011, coordinados por la comisión de seguimiento que prevé el convenio marco Ayuntamiento-Cámara, para desarrollar los contenidos de Can Muntanyola.
- Definir una línea de formación sobre el uso de las TIC en la pime para mejorar la productividad mediante un curso de especialización universitaria que sea la base de un futuro posgrado en iProductividad.

139 ____

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO):

Ayuntamiento de Granollers, Granollers Mercat, Centro Tecnológico y Universitario de Granollers, Cámara de Comercio de Barcelona, Unión Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental, Delegación en Granollers de PIMEC, Federación de Asociaciones Empresariales del Vallès Oriental, Unión General de Trabajadores del Vallès Oriental, Comisiones Obreras del Vallès Oriental-Maresme, universidades.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES:

- Expertos en promoción económica local de la Diputación de Barcelona, Generalitat de Catalunya, universidad y organizaciones empresariales.
- Centro de Aplicaciones TIC de Manresa (CATIC).
- Centro de Innovación en Productividad de Microsoft.

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO:

el equipamiento de Can Muntanyola se empezó a construir en el mes de octubre de 2010 y se prevé finalizarlo en el mes de enero de 2012. El Pleno municipal del mes de septiembre de 2010 aprobó el convenio marco de cooperación con la Cámara de Comercio de Barcelona.

Granollers Mercat ha consolidado, en los últimos años, un servicio de asesoramiento para la creación de empresas con la colaboración del programa INICIA de la Generalitat de Catalunya, que acompaña a un centenar de personas emprendedoras cada año.

En el año 2010 se han iniciado los trabajos de dinamización de la industria alimentaria y del hábitat en clave de clúster, mediante visitas y la organización de encuentros empresariales.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: el proyecto de Can Muntanyola tiene establecido un calendario de ejecución de las obras y paralelamente habría que trabajar en la comunicación institucional sobre la oferta de servicios.

El Ayuntamiento de Granollers ha constituido, en el año 2010, una comisión de trabajo con el Consejo Comarcal del Vallès Oriental y ACC10 (Generalitat de Catalunya) para definir la estrategia y coordinar los trabajos de dinamización de los clústeres de la industria alimentaria y del hábitat como sectores prioritarios de un futuro sistema territorial de innovación del Vallès Oriental.

Granollers Mercat dispone de una batería de indicadores sobre la actividad de fomento del espíritu emprendedor, de acuerdo con los criterios estándar del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya.

VALORES: este proyecto tiene una estrecha relación con los siguientes valores referenciales del Plan estratégico de Granollers:

Gobernanza: este proyecto sólo podrá materializarse con éxito a través de la cooperación entre los sectores público y privado.

Creatividad: contribuir a desarrollar fórmulas creativas e innovadoras para la gestión de las empresas y la definición de una oferta de servicios propia, original y adaptada a las demandas formuladas por las empresas del territorio.

Competitividad: entendida como fórmula para garantizar y avanzar en la sostenibilidad territorial.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: será un proyecto básico para el desarrollo del sector industrial (2.1.3. Incremento de la competitividad de los espacios productivos) y puede contribuir a dinamizar el sector comercial (2.3.1. Dinamización del comercio de proximidad como marca distintiva de la ciudad). A través del Centro de Servicios Avanzados a las empresas de Can Muntanyola y del CTUG tendrá conexión con el incremento de la presencia de estudios superiores en la ciudad (4.1.3. Promoción de estudios universitarios y de investigación aplicada en la ciudad como estrategia de atracción de talento y conocimiento), así como con el desarrollo de los estudios profesionales (4.1.2. Desarrollo de los estudios profesionales en coordinación con las empresas de la comarca). El fomento de la innovación en la industria se orientará especialmente a aquellos sectores identificados como emergentes en el territorio, como la industria agroalimentaria (2.2.3. Fortalecimiento del sector agroalimentario), el de empresas relacionadas con el hábitat (2.2.4. Dinamización del sector de empresas relacionadas con el hábitat) y el de la salud (2.2.1. Creación de un centro

de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios para las personas de edad y la dependencia; 2.2.2. Desarrollo del sector de actividad vinculado a la salud).

Justificación: es un proyecto orientado a dar respuesta al objetivo 2. Hacer de la innovación y del capital humano la base del desarrollo, que reforzará la presencia industrial en la ciudad, la competitividad y la internacionalización, y tendrá un impacto importante en el desarrollo económico de Granollers. El Centro de Servicios Avanzados de Can Muntanyola está llamado a ser uno de los grandes proyectos de colaboración entre el Ayuntamiento y las entidades empresariales del territorio (Delegación de la Cámara de Comercio). En coordinación con este nuevo Centro de Servicios Avanzados, el impulso del CTUG puede ser otra pieza clave para la potenciación y transferencia de conocimiento y de las tecnologías avanzadas, en conexión con los estudios superiores. Constituye, por lo tanto, una oportunidad para resituar este equipamiento municipal. Es un proyecto clave para fomentar el espíritu emprendedor, la competitividad, la innovación y la internacionalización de la empresa, objetivos todos ellos fundamentales para el desarrollo económico de la ciudad. Es asimismo un proyecto fundamental para la generación y transferencia de conocimiento y, por consiguiente, para el objetivo de Granollers como ciudad educadora.

2.2.1. CREACIÓN DE UN CENTRO DE EXCELENCIA EN TECNOLOGÍAS AVANZADAS DE SERVICIOS PARA LAS PERSONAS DE EDAD Y LA DEPENDENCIA

OBJETIVO GENERAL: hacer de la innovación y el capital humano la base del desarrollo.

ESTRATEGIA: impulso a los sectores económicos identificados como emergentes.

DESCRIPCIÓN: el sector vinculado a la salud desempeña un papel fundamental en la producción de conocimiento. Aprovechando la existencia de la Fundació Hospital Asil de Granollers y su tradicional especialización geriátrica, la

experiencia de formación en programas de posgrado, la colaboración con varias universidades y el acuerdo establecido recientemente para convertirla en hospital universitario con la Universidad Internacional de Cataluña, se podría conseguir crear en Granollers un centro de excelencia en tecnologías avanzadas para los servicios a las personas de edad, la atención a la discapacidad y la dependencia, y la innovación en servicios sociales. Este centro podría formar parte de un parque de salud con especialidades como la geriatría y los servicios vinculados a la dependencia, que desarrollase proyectos de transferencia tecnológica y en el que podrían desarrollarse estudios superiores especializados y másters internacionales relacionados con la biomedicina (4.1.3). Este centro podría favorecer asimismo el desarrollo del sector de actividad vinculado a la salud (2.2.2.).

LÍNEAS DE ACTUACIÓN: el proyecto está centrado en la implementación de procesos de innovación tecnológica y desarrollo de nuevos servicios tecnológicos de apoyo aplicados a la vida cotidiana de las personas en los campos de la discapacidad y el envejecimiento que se caractericen por su usabilidad y aceptabilidad por parte de colectivos diana. La conceptualización, diseño, desarrollo, producción y oferta comercial deberán basarse evidentemente en un conocimiento profundo surgido de la investigación básica, clínica y epidemiológica. También habrá que desplegar dos líneas de investigación: una orientada al estudio de necesidades del colectivo para el desarrollo de nuevos productos y otra orientada a evaluar el impacto del uso de estos productos en la calidad de vida de las personas usuarias. Estas líneas de investigación deberán desplegarse previamente a la comercialización de los nuevos productos. Así pues, podemos definir cinco grandes líneas de actuación:

- 1. Estudio de necesidades de los colectivos diana (personas de edad y/o con discapacidad, con o sin dependencia, con limitaciones funcionales en los procesos de aprendizaje, cognitivos, emocionales, comunicativos y relacionales).
- 2. Identificación de las diferentes líneas de investigación, innovación y desarrollo nacionales e internacionales relacionadas con los ámbitos seleccionados, así como

- de los centros de excelencia similares nacionales y extranjeros a fin de seleccionar proyectos activos de investigación a los que adherirse como socios en una primera fase, y para impulsarlos, liderarlos y coordinarlos en una segunda fase.
- . Conceptualización de productos tecnológicos innovadores y de servicios basados en las nuevas tecnologías: tecnologías de apoyo y TIC, incluidos los sistemas alternativos y aumentativos de la comunicación (SAAC); tecnologías del ámbito de la domótica aplicadas al entorno domiciliario; tecnologías para la adaptación del entorno urbano a la diversidad funcional de las personas ("diseño para todos"); servicios de acompañamiento virtual a personas en situación de dependencia (falta de recursos especializados, enfermedades de larga duración, barreras arquitectónicas...), mediante la colaboración de un programador informático, y uso de las TIC para mejorar la efectividad de las intervenciones de los sistemas sanitario y social en el ámbito sociosanitario.
- . Diseño, pruebas de utilidad y usabilidad, y producción de nuevos productos para mejorar la autonomía personal y la efectividad de los servicios sanitarios y sociales.
- Estrategias de búsqueda de socios tecnológicos, donantes y patrocinadores, y de promoción y rentabilización de los productos. Incluyen la creación de una unidad tipo fundraising dedicada a buscar recursos económicos mediante la identificación de donantes y patrocinadores, siguiendo el modelo de EE UU.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

• Crear un grupo impulsor de este proyecto con ciudadanos, profesionales de la salud y de los servicios sociales y expertos en tecnologías (profesionales y empresas del territorio) y preparar unas jornadas de reflexión estratégica con intervención de todos o parte de los actores apuntados y personalidades de referencia, con presentaciones de experiencias innovadoras que hagan visible el interés de la ciudad por estos temas, para avanzar en la definición y viabilidad del proyecto. La colaboración con TicSalut ayudaría a conocer cuáles

- son las experiencias de éxito en Cataluña v en el resto del mundo.
- Crear un pequeño grupo operativo para elaborar el plan director del proyecto y gestionar el desarrollo desde una sede física y con una infraestructura mínima de personal de gestión.
- Efectuar actividades de benchmarking a fin de conocer experiencias de éxito relacionadas (Fundación Matia, TecnoCampus Mataró, living labs (laboratorios ciudadanos para implementar iniciativas innovadoras de servicios basadas en TIC), cuyo paradigma es el Citilab de Cornellà, y considerando el rol potencial del Centro Tecnológico y Universitario (CTUG) de Granollers.
- Crear las alianzas estratégicas necesarias con instituciones de investigación de carácter universitario y tecnológico, empresas innovadoras en el sector de las TIC, de producción de tecnologías de apoyo al funcionamiento de las personas, y con empresas interesadas en aportar capital inversor.
- Más adelante, cuando el proyecto ya esté bien definido, se apuntan iniciativas como la creación de algún premio Ciudad de Granollers para emprendedores (profesionales, instituciones, empresas) que presenten proyectos con esta orientación.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO):

Socios promotores: el Ayuntamiento de Granollers, por sus políticas proactivas en el campo de las personas con discapacidad y las personas de edad, y la Fundació Hospital Asil de Granollers, por su tradición y experiencia en el campo de la atención geriátrica y sociosanitaria. Otros socios potenciales: el Instituto Catalán de la Salud, por sus intereses en la atención de salud comunitaria, otros proveedores de atención sanitaria especializada (Benito Menni Servicios de Salud Mental, Centro de Salud Mental Infantojuvenil). Desde la vertiente social, el Consejo Comarcal del Vallès Oriental podría proporcionar una visión territorial más amplia al proyecto.

Instituciones universitarias: algunas de las que actualmente se visualizan son las siguientes, si bien, como se detalla en el apartado de observaciones, habrá que efectuar una selección después del análisis del entorno:

- La Fundació Institut Català de l'Envelliment, por su papel referente en investigación en gerontología y dependencia en Cataluña.
- La Universidad Politécnica de Cataluña, como socio para el desarrollo de nuevos productos tecnológicos de apoyo al funcionamiento de las personas, por su experiencia contrastada en asociaciones de este tipo en Cataluña.
- · Como socio local, y dentro del Ayuntamiento de Granollers, habrá que contar con el Centro Tecnológico y Universitario de Granollers (CTUG), con funciones de implantación ciudadana de nuevas tecnologías y atracción de socios e iniciativas de formación universitaria.
- La Unidad de Técnicas Aumentativas de la Comunicación (UTAC) de la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona, como experto en sistemas de comunicación para personas con discapacidad motriz y limitaciones comunicativas.
- El Tecnocampus Mataró Maresme, que desarrolla actividades relacionadas con los objetivos y contenidos de este proyecto y tiene un acuerdo con el Ayuntamiento de Granollers para desarrollar actividades conjuntas.

Posibles socios tecnológicos:

- La Fundación TicSalut, como agente público de promoción y apoyo de las iniciativas innovadoras en el campo de las TIC en el ámbito de la salud.
- La Fundación I2Cat, como socio para el desarrollo de nuevos productos tecnológicos en el mercado en el campo de las TIC.
- Algún socio proveedor importante del sector de las telecomunicaciones, como Telefónica o Vodafone.
- La colaboración con la Cámara de Comercio de Barcelona para la intermediación potencial de esta entidad en la identificación de socios de desarrollo industrial.
- Alguna entidad financiera potencialmente interesada en iniciativas en este ámbito y que patrocinase como mínimo las primeras actividades de promoción del proyecto. "la Caixa" aparece como un agente adecuado dada su implicación en iniciativas sociales en el ámbito de la discapacidad y la vejez, especialmente en la promoción del uso de las nuevas tecnologías por parte de las personas de edad.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES: José Javier Yanguas, director del Instituto Gerontológico Matia (INGEMA) y Unidad MATIA INNOVA (San Sebas-

Dr. Antoni Salvà, director de la Fundació Institut Català de l'Envelliment. Dr. Ricardo Moragas. Universidad de Barcelona. Experto en Gerontología Social, con proyectos nacionales e internacio-

Joan Guanyabens, secretario de Estrategia y Coordinación del Departamento de Salud y consejero delegado de la Agencia de Evaluación de Tecnología y Investigación Médicas.

Centro de Estudios Tecnológicos para la Atención a la Dependencia y la Vida Autónoma, Vilanova i la Geltrú Fundació Pascual Maragall (metodología de búsqueda de donantes y patrocinadores).

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: en el momento actual se han desarrollado algunas actuaciones que tienen puntos de confluencia con este proyecto y pueden ayudar a delimitar las líneas de actuación del futuro centro de excelencia:

- Desde diciembre de 2007, el Ayuntamiento de Granollers cuenta con el Centro para la Autonomía Personal Sírius, que ofrece, entre otros servicios, información y asesoramiento en tecnologías de apoyo y adaptación del entorno dirigidas a personas con discapacidad, con o sin dependencia, que en tres años de existencia ha dado servicio a más de 1.500 personas con discapacidad.
- En diciembre de 2008 se constituyó el Consorcio de Servicios a las Personas de Granollers, participado hasta ahora por el Ayuntamiento de Granollers y la Fundación Bertran de Seva de la Fundació Hospital Asil de Granollers, dirigido a actuar en el espacio sociosanitario y en el de la discapacidad y la dependencia, que actualmente está en fase de identificación de la cartera de servicios, que incluirá:
- a) Apoyo a la formación de profesionales de base en el sector de la dependencia, así como a cuidadores informales.
- b) Utilización de TIC en la identificación de casos y coordinación entre actores sanitarios y sociales.
- c) Control de la gestión de equipamientos y servicios de carácter social.

d) Creación y gestión de un observatorio local de la vulnerabilidad asociada a la edad, la discapacidad y la dependencia.

Control y seguimiento: Habrá que valorar:

- Inicialmente, el grado de adhesión al proyecto de todas las instituciones incorporadas (en especial, los diferentes acuerdos y convenios previos de las instituciones a título individual y que no haya problemas o áreas de duplici-
- Aportaciones de capital, infraestructura o know-how que pueden aportar los diferentes socios.
- Establecimiento de indicadores de calidad y de retorno de la inversión y cumplimiento de los objetivos.
- Aplicabilidad y utilidad social de todas las líneas y actuaciones de innovación.
- Viabilidad y beneficios económicos y sociales y visibilidad de cada una de las actuaciones
- Difusión adecuada de los resultados de las actuaciones de innovación.

VALORES: el proyecto se relaciona con varios valores referenciales del Plan estratégico de Granollers. La creatividad como base de una ciudad innovadora, que apuesta por la generación interna de creatividad y talento y por la atracción de talento foráneo de expertos y profesionales del sector hacia la ciudad; las capacidades para la producción, difusión y apropiación equitativa de conocimiento de toda la ciudadanía; la competitividad para un desarrollo económico y tecnológico del tejido empresarial, la generación de empleo estable y de calidad, y la proyección exterior en el escenario internacional: la cohesión social como un objetivo de ciudad a alcanzar mediante la consideración y el respeto de la diversidad humana y la igualdad de oportunidades para todas las personas.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: el desarrollo de este proyecto tendrá un impacto importante en la promoción del sector vinculado a la salud (2.2.2. Desarrollo del sector de actividad vinculado a la salud; 3.1.2. Adecuar los servicios sanitarios públicos a las necesidades crecientes de la población); 2.1.2. Fomento de la actividad empresarial innovadora, así como para la promoción del conocimiento y la

atracción de talento (4.1.3. Promoción en la ciudad de estudios universitarios y de investigación aplicada como estrategia de atracción de talento y conocimiento).

Justificación: convertirse en ciudad de referencia en atención a las personas de edad y personas con problemas de autonomía fomentando la investigación y la ubicación de empresas del sector es uno de los proyectos más valorados por los ciudadanos de Granollers. Se trata de un proyecto ambicioso y de viabilidad incierta, pero habría que explorar la posibilidad de conseguir realizarlo porque tendría externalidades positivas para todo el sector de la salud y posicionaría a la ciudad en la atención a la discapacidad, la dependencia y la innovación en servicios sociales. La urgencia del proyecto radica en que es muy complejo; el inicio de la primera fase, de definición del proyecto y creación de complicidades entre los actores principales, no debe retrasarse para lograr resultados a medio plazo.

OBSERVACIONES: a corto plazo, las posibilidades de impulsar un proyecto como el que se plantea no pasarían tanto por tratar de reproducir modelos ya existentes como por buscar alianzas con los proyectos existentes en Mataró (Escuela Universitaria Politécnica de Mataró, Fundació TicSalut y Consorcio Sanitario de Mataró) y en Vic (Universidad de Vic, Hospital General, Hospital de la Santa Creu).

También podrían sondearse fórmulas de partenariado con la Universidad de Barcelona, concretamente la UTAC, dada su experiencia y capacidad en sistemas de comunicación alternativa y aumentativa y su posicionamiento estratégico por su relación directa con los Departamentos de Acción Social y Ciudadanía y de Educación de la Generalitat de Catalunya.

ÁREA 3. BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y COHESIÓN SOCIAL



3.1.2. ADECUAR LOS SERVICIOS SANITARIOS PÚBLICOS A LAS CRECIENTES NECESIDADES DE LA POBLACIÓN

OBJETIVO GENERAL: hacer crecer el capital social de la ciudad desde la diversidad.

ESTRATEGIA: estrategia integral de salud.

DESCRIPCIÓN: nuestra sociedad está envejeciendo como resultado de la mejora de las condiciones de vida en las últimas décadas y del incremento consiguiente de la esperanza de vida. Esta situación tiene diferentes connotaciones, que pueden resumirse en: el aumento de la población que, gracias a los avances en medicina, ve alargada su vida pese a tener que convivir con enfermedades crónicas y limitaciones funcionales; la necesidad de adaptación de los servicios sanitarios y sociales al nuevo paradigma, para afrontar situaciones individuales en las que confluyen y se solapan las necesidades sanitarias y sociales, y la creciente valorización subjetiva de la salud como un elemento sustancial del bienestar y la calidad de vida que conduce a un cambio positivo en los hábitos de vida.

Los servicios públicos deberán afrontar la nueva demanda mediante un incremento ajustado a las necesidades, la creación de nuevas fórmulas de coordinación sociosanitaria con finalidades preventivas y de mejora de la efectividad y la eficiencia, y la afirmación de las intervenciones de promoción de la salud, sobre todo las relacionadas con el ejercicio físico y la alimentación saludable.

En la actualidad existe un desfase entre oferta y demanda de servicios de salud ocasionado por los procesos de crecimiento demográfico y de envejecimiento de la población. Esta situación tiene que afrontarse con una acción contundente de ampliación y mejora de los servicios sanitarios, tanto de los centros de atención primaria de salud como de los establecimientos de atención especializada.

La ampliación proyectada del Hospital General de Granollers, con la creación

de un nuevo hospital y nuevos edificios y servicios, en paralelo a la construcción de un nuevo equipamiento hospitalario adyacente destinado a atención psiquiátrica, habrá de ser una pieza clave de este proyecto y fortalecer al centro como institución pionera. La ubicación en el Hospital de actividades vinculadas a la investigación aplicada en geriatría y a la autonomía de las personas de edad (2.2.1) tendría que ser otra pieza de este proyecto.

Para alcanzar la máxima eficiencia, habrá que efectuar un aprovechamiento intensivo de las nuevas tecnologías de la comunicación con soluciones tecnológicas altamente innovadoras, así como una labor fundamental de prevención y educación para potenciar el buen uso de estos servicios.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1. Crecimiento v remodelación estructural para dimensionar la oferta sanitaria en consonancia con el crecimiento demográfico y el envejecimiento poblacional.
- Esta línea, que implica buscar la complicidad de la Administración sanitaria para que este proyecto resulte coherente con los criterios generales de planificación y financiación, incluye:
- a) Desplegar efectivamente los nuevos equipamientos proyectados para el ámbito de la atención especializada: hospital complementario en el centro de la ciudad y nuevo complejo hospitalario que incluirá varios equipamientos especializados de salud mental.
- b) Reordenar los espacios de la Fundació Hospital Asil de Granollers liberados como consecuencia de las construcciones apuntadas en el apartado a). Conversión del edificio C en sociosanitario y la subsiguiente ampliación del Centro Geriátrico Adolfo Montañá Riera, que se adaptan mejor al tempo y las necesidades asistenciales de los enfermos geriátricos y personas de edad dependientes.
- c) Impulsar la creación de la quinta área básica de salud de Granollers.
- d) Crear, con la colaboración de los servicios sociales municipales, servicios de transporte adaptado para favorecer la

- accesibilidad a los servicios sanitarios de los pacientes que presentan limitaciones de movilidad.
- e) Potenciar las alternativas, ya existentes, a la hospitalización en los ámbitos geriátrico y sociosanitario para evitar estancias inadecuadas en el servicio de urgencias.

2. Mejora de la coordinación entre los agentes y niveles asistenciales:

- a) Profundizar en la complementariedad entre el sector sociosanitario y el sector social.
- b) Revisar las plazas residenciales existentes en la comarca para revalorizar las principales carencias en el ámbito social.
- c) Protocolizar y gestionar coordinadamente los casos de enfermos con patología crónica múltiple, limitaciones funcionales resultantes y problemas sociales sobrevenidos, que a menudo son enfermos geriátricos.
- d) Establecer un sistema coordinado de educación sanitaria dirigido a los familiares y cuidadores de enfermos y personas con dependencia que los capacite para evaluar a los pacientes de forma periódica y correcta así como para proporcionarles cuidados básicos, con asesoramiento periódico de expertos.
- e) Facilitar la creación de grupos de autoayuda, con la implicación de los familiares en el cuidado de las personas con dependencia.
- f) Crear un sistema de evaluación continua de los pacientes, nutrido con los datos suministrados por los pacientes y cuidadores, con monitorización continua de los expertos.
- 3. Aplicación de las nuevas tecnologías impulsadas desde el Departamento de Salud. Se está produciendo un cambio de paradigma en las relaciones entre el ciudadano y los servicios sanitarios que pasa por un cambio en el empleo de la información relativa a su salud. Desde el tradicional estatus de enfermo-paciente, que asume un rol pasivo y para quien la única fuente de información son básicamente los profesionales sanitarios, se está pasando al de enfermo-ciudadano, que opina y cuestiona las decisiones y propuestas terapéuticas de los profesionales basándose en un conocimiento extraído de las consultas de información

por internet (utiliza el e-salud), y de este al de enfermo-ciudadano proactivo, que propondrá alternativas terapéuticas y selección personal de profesionales y centros basándose en la experiencia de participación en comunidades virtuales y redes sociales y en la utilización de portales de salud acreditados (utilizará el i-salud). Este cambio requiere una adaptación de los servicios y los profesionales a la nueva realidad para poder dar respuestas inmediatas y satisfactorias a las nuevas demandas individuales:

- a) Habilitar entornos virtuales de contacto espontáneo o programado entre pacientes y profesionales y sistemas de mensajería individualizada.
- b) Avanzar en la definición y utilización de la historia clínica compartida, incluida la carpeta personal de salud que permita incorporar información personal accesible al ciudadano y que este pueda realizar determinados trámites personalizados. Hay que explorar e interrogar las bases de datos sanitarios desde una visión integrada, de sistema, analizando los procesos desde la perspectiva de la experiencia individual del paciente que hace uso concatenado y/o simultáneo de servicios, y rehuyendo el análisis desde las unidades asistenciales aisladas (p. ej., aplicación Sunset).
- c) Utilizar las TIC para ayudar a la monitorización y educación sanitaria de los enfermos fuera del entorno asistencial (hospital o consulta de atención primaria), aplicándolas inicialmente a colectivos reducidos como proyectos demostrativos y posteriormente generalizándolas con el uso de dispositivos (PC, tabletas digitales o TV digital con TDT), con interactividad y comunicación bidireccional.
- d) Reforzar las e-consultorías entre los servicios del área geriátrica del hospital y las residencias asistidas utilizando las
- e) Gestionar eficientemente los recursos existentes mediante nuevos circuitos y potenciar el uso de la telemedicina.
- 4. Fomentar la educación para la salud:
- a) Promover la constitución de grupos de pacientes con problemáticas o patologías similares a fin de facilitar actuaciones de educación sanitaria grupales y fomentar la autoayuda entre los pacientes.

b) Diseñar talleres y cursos para informar y capacitar a los ciudadanos cuidadores y a los pacientes (con capacidad para llegar a toda la población en cinco años), aprovechando las asociaciones de enfermos y otras entidades y las figuras del paciente y el cuidador experto.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Programar actividades pedagógicas presenciales o virtuales para facilitar una mejor utilización de los servicios.
- Iniciativas de consultoría genérica en temas de salud dirigidas al ciudadano.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO): para impulsar este proyecto es imprescindible la participación de representantes de los diferentes ámbitos asistenciales presentes en nuestro territorio. Entre las organizaciones más implicadas, hay que destacar: Instituto Catalán de la Salud, Servicio Catalán de la Salud, Fundació Hospital Asil de Granollers, Ayuntamiento de Granollers, Benito Menni Servicios de Salud Mental, Residència Fundació Antònia Roura.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-

CIONES: TICSalut, organizaciones y entidades o administraciones con sistemas territoriales muy integrados (Vic, Quebec, Álava...), Academia de Ciencias y sociedades científicas.

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYEC-

To: en Granollers, la oferta sanitaria es insuficiente y está fragmentada. Además, la situación actual de dependencia nos obliga a determinar nuevos modelos de atención coordinados con la finalidad de agilizar los procesos, evitar duplicidad de profesionales y recursos y, lo que es más importante, reducir el tiempo de espera y las molestias a nuestros clientes/usuarios (la persona incapacitada y sus familiares). En esta dirección ya se están desarrollando algunas iniciativas destacables.

Se ha trabajado el plan funcional del nuevo hospital. También hemos llegado al proyecto ejecutivo del hospital complementario y de la unidad polivalente de salud mental.

Por lo que respecta a los demás ámbitos, se está trabajando para mejorar la

coordinación con los servicios de primaria poniendo al paciente en el centro del sistema y facilitando los procesos asistenciales entre los diferentes proveedores.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: conviene un cronograma realista y efectuar el seguimiento de los tiempo marcados.

VALORES: el desarrollo de este proyecto dará lugar a un incremento del capital de conocimiento, que constituye uno de los valores referenciales de Granollers como ciudad educadora. Este incremento se objetivará con la atracción de talento que se derive de la creación de nuevos recursos especializados, así como con las actuaciones educativas dirigidas a una mejor autogestión de la salud por parte de la población. Esto redundará en un aumento de la corresponsabilidad de los ciudadanos, entendidos no como simples usuarios de los servicios de salud, sino como agentes de salud, generándose una alianza entre el ciudadano como cuidador capacitado y el especialista final. De esta manera mejorarán la convivencia y la cohesión social, que también se incrementarán al facilitar el acceso a los servicios básicos de salud a todas las personas. El proyecto favorecerá la creatividad derivada de las iniciativas innovadoras que busquen una mayor efectividad basándose en el empleo de nuevas tecnologías y en la generación de fórmulas innovadoras de provisión de servicios y coordinación entre agentes. También incidirá, por lo tanto, en la competitividad, el desarrollo económico y tecnológico del sector de la atención a la salud, la generación de empleo estable y de calidad y la proyección exterior que pueda lograrse mediante la conexión de los profesionales y los servicios con redes profesionales y científicas nacionales e internacionales.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: es un proyecto muy relacionado con proyectos de desarrollo económico de la ciudad (2.2.1. Creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios para las personas de edad y la dependencia, 2.2.2. Desarrollo del sector de actividad vinculado a la salud) y también de bienestar de las personas y cohesión social (3.2.4. Observatorio de la fragilidad; 3.2.5. Incremento de los servicios de atención domiciliaria y de teleasistencia

para las personas en situación de depen-

Justificación: este es el proyecto que tiene la máxima adhesión ciudadana, puesto que todo el mundo se da cuenta de que en la ciudad existe un desfase entre oferta y demanda de estos servicios y que hay que conseguir urgentemente una dotación adecuada a las necesidades. Tanto la importancia como la urgencia del proyecto están fuera de cuestión y la ampliación proyectada del Hospital General de Granollers ha de ser la pieza clave del mismo, aun cuando las circunstancias económicas pueden retrasar su desarrollo.



3.2.3. ADECUACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE ATENCIÓN SOCIAL A LAS NUEVAS NECESIDADES

OBJETIVO GENERAL: hacer crecer el capital social de la ciudad desde la diversidad.

ESTRATEGIA: inclusión social.

DESCRIPCIÓN: la nueva Ley de servicios sociales de Cataluña introduce la garantía de cumplimiento de los derechos de las personas por parte de la Administración pública como una obligación vinculante para la Administración local. En este nuevo contexto, hay que establecer una planificación a largo plazo de la acción social municipal que parta de postulados universales y preventivos, prevea eventuales situaciones de crisis y evite el asistencialismo.

Las entidades de iniciativa social son organismos que, por surgir de la solidaridad espontánea de la sociedad civil, tienen un valor social elevado y en la actualidad suplen con efectividad diferentes carencias del sistema de protección social público. Tienen que poder actuar con eficacia como agentes complementarios de la atención a los colectivos más vulnerables, como las personas inmigrantes, mejorando sus relaciones con los servicios sociales públicos así como otras entidades públicas y privadas, e incrementando su capacidad con el fomento del voluntariado (3.3.2).

LÍNEAS DE ACTUACIÓN: la lucha contra la exclusión social y la pobreza no es responsabilidad exclusiva de la Administración pública o de instituciones especializadas. Es, por el contrario, un problema de toda la sociedad, y es precisamente implicando a todas las partes afectadas (poderes públicos, ONG, empresas, ricos y pobres) como podrá construirse una sociedad cohesionada. Partiendo de estas premisas, se proponen tres líneas de actuación:

- 1. Generación de consenso social sobre los conceptos de bienestar y vulnerabilidad social. Mediante una metodología participativa, habría que alinear las diferentes visiones de la Administración local, las entidades de acción social y voluntariado y la ciudadanía en su diversidad, para elaborar una visión consensuada del bienestar en todas las dimensiones (seguridad, alimentación, trabajo, salud,
- 2. Medición del bienestar en la ciudad mediante varios tipos de indicadores. En esta línea se encontraría la generación de un observatorio social que actuase como barómetro del estado de la ciudad, con indicadores:
- De bienestar (según la definición consensuada), obtenidos a partir de una metodología consultiva a los ciudadanos (encuestas representativas dirigidas a la medición, por parte de los ciudadanos, del bienestar percibido en las diferentes dimensiones).
- De exclusión social disponibles por el Ayuntamiento y las entidades de iniciativa social.
- 3. Creación de una mesa social de ciudad con representación ciudadana, de entidades y agentes sociales y del Ayuntamiento para discutir, proponer e impulsar actuaciones de mejora del bienestar desde una posición de corresponsabilidad.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O AC-TUACIONES CONCRETAS: Benchmarking: seguimiento de experiencias similares que se han realizado en Europa (por ejemplo en el municipio de Mulhouse) o de las fórmulas metodológicas empleadas (por ejemplo los "Territorios de corresponsabilidad" promovidos por el Consejo de Europa). Organización de una jornada de reflexión ciudadana en torno a la corresponsabilidad con participación de representantes de algunos municipios con experiencias de éxito.

145 ----

Constituir un grupo promotor del proyecto, participado por el Ayuntamiento y entidades ciudadanas.

Desarrollar un plan piloto del proyecto en un barrio o distrito seleccionado, para desarrollarlo posteriormente en el conjunto de la ciudad.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO):

Instituciones públicas: principalmente el Ayuntamiento de Granollers, a través de las áreas implicadas en las políticas sociales (servicios sociales, salud, educación, promoción económica, cultura, plan de igualdad mujer/hombre, vivienda). Sociedad civil: entidades y asociaciones ciudadanas (de voluntariado social, empresariales, vecinales, culturales, deportivas, etc.).

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES:

Samuel Thirion. Administrador en la División de Investigación y Desarrollo de la Cohesión Social del Consejo de Europa. Ayuntamiento de Mulhouse y miembros participantes en el proyecto "Territorios de corresponsabilidad" en esta ciudad. Equipos de personas que han impulsado proyectos con objetivos semejantes en otras ciudades: proyecto Puntos de referencia (Barcelona), Casal d'Infants del Raval (Barcelona), Ateneu de Sant Roc (Badalona), Asociación de Vecinos de Ca n'Anglada (Terrassa).

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYEC-To: en relación con los objetivos de este proyecto, ya existen varias experiencias impulsadas desde los servicios munici-

pales que se han desarrollado o están todavía vigentes.

Las actuaciones desarrolladas en el barrio del Congost, dentro del Plan de barrios, pueden considerarse como un precedente que ha utilizado la metodología consultiva y participativa, si bien han quedado circunscritas a este territorio.

Otras iniciativas relacionadas y generadas desde el Ayuntamiento, que están en fase de desarrollo o ejecución, son:

• Creación de un observatorio de la vulnerabilidad, un observatorio de género y un portal de indicadores de ciudad.

- Existencia de órganos consultivos y de participación (Consejo Económico y Social, Consejo de Niños, Consejo de Personas de Edad, Consejo de Salud).
- · Actuaciones transversales en el Ayuntamiento: Comisión de Supresión de Barreras Arquitectónicas, Plan de infancia, Plan de absentismo escolar, Plan de transición escuela-trabajo, Programa de acogida a jóvenes inmigrantes).

También hay que tener en cuenta toda la labor de atención social a las personas vulnerables y con riesgo de exclusión que realizan varias organizaciones y entidades ciudadanas, como El Xiprer, Cáritas Diocesana, Amics de l'Àfrica, Dimas, Cruz Roja y Daruma, entre otras.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: Indicadores de representatividad y participación de los diferentes agentes:

- De entidades ciudadanas en el proyecto (número y características de las entidades, abanico de sus áreas de actuación, etc.).
- De ciudadanos: diversidad de colectivos representados en los grupos participantes.
- Del Ayuntamiento: amplitud de las áreas intervinientes.

Valoración de la definición del perfil de bienestar en sus diferentes componentes, surgida del proceso participativo.

Valoración de la situación hacia los indicadores de bienestar, a partir del juicio de los ciudadanos en los diferentes distritos y en la ciudad.

Valoración del grado de consecución de las propuestas efectuadas por la Mesa de Ciudad.

VALORES: este proyecto tiene una estrecha relación con valores referenciales del Plan estratégico de Granollers como la gobernanza democrática, que entiende la ciudad como construcción colectiva, gobernada por la Administración pública pero implicando a toda la ciudadanía en su progreso; la cohesión social, entendida como implicación de todos los agentes para reducir los deseguilibrios sociales y atender a las personas más vulnerables, mediante la capacidad de asociación, la corresponsabilidad y el compromiso

cívico de los ciudadanos y ciudadanas en la acción colectiva.

Para adecuar los servicios de atención social a las nuevas necesidades se requieren conductas que integren valores como la responsabilidad (para dar respuesta a las situaciones de exclusión social), el respeto y la tolerancia (consideración, pero no indiferencia, hacia el otro). Estos son valores previstos en la Carta de Ciudades Educadoras: "La ciudad educadora debe ofrecer a todos sus habitantes la formación en valores y prácticas de ciudadanía democrática: el respeto, la tolerancia, la participación, la responsabilidad y el interés por la cosa pública, por sus programas, sus bienes y sus servicios."

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ES-TRATÉGICO EN OTROS PROYECTOS: el desarrollo de este proyecto tendrá un impacto importante en la estrategia de inclusión social (3.2.2. Actuación en el conjunto de la conurbación sobre los colectivos con riesgo de exclusión social) y de fortalecimiento de las redes de relación (3.3.2. Impulso del voluntariado y 3.3.3. Fomento del asociacionismo y de las redes vecinales).

Justificación: mejorar la situación de las personas con riesgo de exclusión social es uno de los objetivos más valorados del Plan estratégico y este proyecto le da respuesta. La urgencia de este proyecto radica en el creciente riesgo de exclusión social y la capacidad limitada de afrontarla con la acción social municipal, que hace imprescindible la colaboración de las entidades de iniciativa social como agentes complementarios en la atención a los colectivos más vulnerables. La dinamización de estas entidades civiles favorece al mismo tiempo la corresponsabilidad, el compromiso y la solidaridad, que son valores fundamentales para la cohesión social y tienen una función educadora.

3.3.1. FOMENTO DE LA EXCELENCIA de la Administración PÚBLICA LOCAL EN LA GESTIÓN RELACIONAL

OBJETIVO GENERAL: hacer crecer el capital social de la ciudad desde la diversidad.

ESTRATEGIA: fortalecimiento de las redes de relación.

DESCRIPCIÓN: hay que fomentar la excelencia de los servicios de la Administración pública y, de manera muy específica, en la gestión relacional. Los gobiernos locales, por ser la Administración físicamente más próxima al medio donde se producen las relaciones sociales, son los que mejor pueden ejercer la política relacional contribuyendo a la configuración de redes relacionales. La Administración pública municipal no sólo debe velar por el cumplimiento de la normativa legal y por la provisión de servicios, teniendo en cuenta la creciente diversidad de la población, sino que ha de tener un papel fundamental en la creación de capital social buscando acuerdos y compromisos con la ciudadanía e implicándola en las decisiones y en la solución de los problemas. Su acción ha de poner especial atención en favorecer las iniciativas de la sociedad civil y aumentar su capacidad de organización, potenciando el voluntariado, las redes relacionales y la participación ciudadana.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1. Una Administración municipal más eficiente: en esta línea se incluye la progresiva incorporación de las nuevas tecnologías para simplificar y hacer más eficientes los procesos, reducir la burocracia y optimizar los recursos:
- 1.1 Analizar los principales procedimientos y trámites municipales para ver si dan respuesta satisfactoria a las expectativas de la ciudadanía. Habrá que implementar sistemas que permitan conocer cuáles son las expectativas de la ciudadanía respecto de los servicios que se ofrecen, su grado de conocimiento y también su satisfacción (encuestas, grupos focales, etc.).
- 1.2 Estructurar y organizar los servicios municipales en función de las necesidades de la ciudadanía y de las expectativas manifestadas, para poner a los ciudadanos y ciudadanas en el centro de la organización. Se propone la elaboración de cartas de servicios y mapas de procesos a partir del análisis de las expectativas de la ciudadanía.
- 1.3 Avanzar en la implementación de la administración electrónica, ampliando la carpeta ciudadana, implantando la carpeta de empresa, facilitando su uso con acciones de formación, ayuda virtual, dinamización, etc.

- 1.4 Mejorar las competencias de los trabajadores y trabajadoras municipales en la gestión relacional con formación y promoción vinculadas a las competencias en gestión relacional y favoreciendo su implicación en la mejora y evaluación de los procesos.
- 2. Una Administración municipal más transparente: establecer sistemas que mejoren la comunicación entre la Administración pública y los ciudadanos y que garanticen la transparencia para incrementar la corresponsabilidad de la ciudadanía respecto a la ciudad. Habrá que desarrollar acciones que favorezcan la rendición de cuentas de la gestión municipal ante la ciudadanía, a través de las herramientas que ofrecen las TIC y de los canales de comunicación establecidos (portal de indicadores, página web, boletín municipal, prensa, etc.), así como de las entidades que reciben fondos públicos, poniendo a su disposición herramientas y formación para que puedan realizarlo.

3. Una Administración municipal que promueve la participación ciudadana.

Para facilitar el cambio hacia la excelencia de la Administración pública en la gestión relacional y la gobernanza democrática, habrá que promover acciones que impulsen la implicación ciudadana en todos los proyectos de transformación de la ciudad:

- 3.1 Creación de redes relacionales, tanto virtuales como presenciales, que promuevan el conocimiento y el intercambio entre la ciudadanía y entre esta y la Administración.
- 3.2 Impulso de las herramientas 2.0 para mejorar la comunicación y la participación, tanto interna como externa, cuidando de no excluir a aquellos colectivos que no han incorporado las nuevas tecnologías.
- 3.3 Impulso de los procesos participativos en todos los proyectos de transformación de la ciudad y desde todas las áreas de la Administración municipal, tomando como referencia experiencias que ya se han puesto en práctica en la ciudad (Hagamos un jardín, procesos de participación en las obras de mejora de la ciudad, Plan de barrios en el barrio del Congost).
- 3.4 Desplegar el Plan municipal de participación ciudadana, aprobado por unanimidad por el Pleno municipal en el mes de abril de 2010, un do-

cumento estratégico para la corresponsabilidad y la gobernanza de la ciudadanía en la gestión municipal.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Buscar y analizar buenas prácticas en gestión relacional en los municipios para conocer casos de éxito y estudiar si es posible adaptarlas.
- Estudiar la posibilidad de participar en algún proyecto compartido con otros municipios (proyecto europeo, por ejemplo).
- Constituir un grupo de trabajo interno, con personas que por su ámbito de conocimiento o bien por su trabajo desempeñan un papel relevante en la puesta en marcha e impulso del proyecto.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO): el Ayuntamiento de Granollers es el principal actor de este proyecto, pero son imprescindibles una sociedad civil y una ciudadanía comprometidas y con voluntad de participar e implicarse en el desarrollo de proyectos de su ciudad.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES: Fundación Observatorio para la Sociedad de la Información de Cataluña

Fundació Jaume Bofill, Dirección General de Participación Ciudadana (Generalitat de Catalunya), Diputación de Barcelona, Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (UAB), Localret, Consorcio Administración Abierta de Cataluña (AOC), Ayuntamiento de Lérida (redes relacionales), Agencia Catalana de Certificación (CATcert).

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO:

- 1. Por lo que respecta al desarrollo de la Administración electrónica, está en funcionamiento la Oficina Virtual de Atención al Ciudadano (OVAC), se dispone del servicio de notificación telemática (enotum), se ha potenciado la comunicación con el ciudadano mediante SMS y se ha puesto en marcha un servicio de conversación on line (chat) para comunicarse con la OAC. Hay otras mejoras en proceso, como la creación de la sede electrónica del Ayuntamiento o la digitalización de facturas y documentos contables.
- 2. Por lo que respecta a la comunicación y los mecanismos que deben garantizar



la transparencia, se ha puesto en marcha el Portal de Indicadores en la web municipal, que permite a los usuarios obtener información inmediata sobre los aspectos más destacados de la ciudad de Granollers, así como información económico-financiera del Ayuntamiento. Los datos se irán actualizando y ampliando. La nueva web municipal incorpora herramientas 2.0, que se irán desarrollando progresivamente.

3. Por lo que respecta a la participación ciudadana, el Ayuntamiento ha impulsado procesos participativos en varios ámbitos y existen numerosos consejos de participación. El Plan municipal de participación ciudadana, que fue elaborado con un trabajo participativo y aprobado por el plenario del Ayuntamiento en el mes de abril de 2010, tiene en fase de elaboración el plan de actuación para desarrollarlo.

Control y seguimiento: habrá que elaborar un sistema de indicadores de proceso y de resultados en la implementación del proyecto, así como indicadores de transparencia y calidad.

VALORES: este proyecto guarda relación directa con la gobernanza democrática, puesto que parte de la voluntad de conseguir la máxima complicidad para hacer ciudad y del compromiso de la Administración de fomentar la comunicación y la transparencia, y también con el compromiso cívico, porque se basa en la corresponsabilidad y la participación ciudadanas que tienen que ayudar a hacer crecer el capital social de la ciudad para poder afrontar los retos de futuro.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ES-TRATÉGICO EN OTROS PROYECTOS: el desarrollo de este proyecto es fundamental para el proyecto 3.3.4. Participación ciudadana en los grandes y pequeños proyectos de transformación de la ciudad y también para el proyecto 3.3.3. Fomento del asociacionismo y de las redes vecinales.

Justificación: la Administración pública municipal se encuentra en la necesidad de atender a problemas ciudadanos cada vez más complejos y heterogéneos, pero con recursos más limitados. Para afrontar esta situación no podrá basar su gestión únicamente en los fondos públicos y deberá buscar, cada vez más, acuerdos y compromisos con los ciudadanos, implicándolos en las decisiones y corresponsabilizándolos de la solución de los problemas. La

Administración pública municipal deberá trascender la concepción de gobierno gerencialista para favorecer las iniciativas de la sociedad civil y la colaboración entre los sectores público y privado. Por consiguiente, este cambio de perspectiva favorecerá la participación ciudadana, al tiempo que incrementará la transparencia y calidad democrática del gobierno local. Así pues, este es un proyecto muy importante del Plan estratégico, estrechamente ligado al modelo de ciudad educadora y a los valores de la gobernanza democrática, la convivencia, la cohesión social y el compromiso cívico. Su urgencia radica en la necesidad de mejorar la gestión relacional para que la Administración pública municipal pueda afrontar los retos de la sociedad actual, pero el proyecto es viable porque el Ayuntamiento es su principal actor.

OBSERVACIONES: este es un proyecto clave para el desarrollo del Plan estratégico, cuyo planteamiento y ejecución son cruciales para el cumplimiento del enfoque que se ha dado al Plan estratégico. Por este motivo, requerirá una apuesta decidida de los gobernantes para priorizar recursos con objeto de poder poner en marcha la renovación de la Administración y este nuevo sistema de gestión relacional.

e) Incidir en la oferta de formación integral en todos los sectores.

2. Establecer convenios de colaboración entre centros educativos y empresas que

- a) Ofrecer formación a medida de la empresa, impartida en la propia empresa o en el centro educativo.
- b) Mejorar las estancias de estudiantes en las empresas en prácticas (CFT, conocimiento de oficios, alternancia).
- c) Formación de tutores de empresa.

3. Fomentar una formación profesional de mayor calidad y más vinculada a las nuevas necesidades:

- a) Trabajar para disponer de centros de formación profesional de referencia.
- b) Potenciar acuerdos entre centros de formación profesional, empresas y universidades.
- c) Incentivar la cultura emprendedora entre los estudiantes, tanto en los ciclos formativos como en el resto de la oferta formativa, empezando en la educación primaria.
- d) Potenciar estancias de aprendizaje de la comunidad educativa de formación profesional en otros países y fomentar el intercambio de experiencias.
- e) Crear y prestigiar una red de empresas acogedoras de estudiantes en prácticas.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Jornadas que fomenten la formación profesional entre el tejido productivo.
- Estudio de las necesidades formativas de los clústeres en desarrollo del terri-
- Participación en redes nacionales e internacionales que trabajan para el desarrollo de los estudios de formación profesional (Red FP Network, otras que la comisión determine).

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO): Grupo de trabajo del Consejo de la Formación Profesional. Ayuntamiento de Granollers (Servicio de Educación, a través del Consejo de la Formación Profesional, Promoción Económica).

Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya (Dirección General de Formación Profesional, Servicios Territoriales Maresme-Vallès Oriental).

Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya (Dirección General del Servicio de Empleo de Cataluña en Granollers).

Centros educativos de formación profesional (Escuela Municipal del Trabajo, Instituto Carles Vallbona, Escuela Pía de Granollers, Educem, Parc Estudi). Unión General de Trabajadores del Vallès Oriental.

Comisiones Obreras del Vallès Oriental - Maresme.

Unión Empresarial Intersectorial del Vallès Oriental.

Delegación de Granollers de PIMEC. Gremios.

Delegación de la Cámara de Comercio de Barcelona en el Vallès Oriental.

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES: Óscar Valiente (Centro para la Investigación y la Innovación Educativa) Francesc Solà (Trnas, consultoría de conocimiento)

Joan Trullén (Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos - UAB) Oriol Homs (Centro de Iniciativas e Investigaciones Europeas en el Mediterráneo)

Ferran Badal (consultor)

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: el Consejo de la Formación Profesio-

nal y el Émpleo de Granollers se creó en enero de 2009 y desde entonces ha trabajado en cinco líneas de actuación: 1) Consolidación e impulso de la formación profesional; 2) Proyectos de transición escuela-trabajo; 3) Promover la formación profesional de calidad en Granollers y adaptarla a las necesidades del tejido productivo; 4) Fomentar la inserción laboral y profesional, y 5) Acercar la demanda de las empresas a la formación profesional y fomentar la formación a lo largo de la

Uno de los grupos de trabajo del Consejo de la Formación Profesional tiene como objetivo planificar la formación profesional (inicial, ocupacional y continua) entre los diferentes agentes encargados de desarrollar la formación y trabaja para coordinar la oferta formativa de los mismos a fin de evitar duplicidades y/o carencias formativas y analizar las necesidades formativas de las empresas en colaboración con los agentes económicos.

El proyecto 4.1.2. del Plan estratégico entra claramente en el campo de actuación de este grupo de trabajo, por lo que podría impulsar su desarrollo.

Hasta ahora se han realizado unas fichas que se pasan a las empresas para conocer las necesidades formativas a corto y medio plazo con objeto de ir adecuando la formación a las necesidades del tejido productivo y elevar la propuesta a las entidades responsables de ofrecer la formación.

Control y seguimiento: A través del grupo de trabajo del Consejo de la Formación Profesional debería efectuarse el seguimiento de:

- El número de empresas que intercambian la información de las fichas
- El grado de impacto del grupo de trabajo del Consejo para coordinar la oferta formativa en formación profesional en el territorio.
- La oferta de formación ocupacional y continua que se está dando y analizar si se adapta a las demandas empresaria-
- El seguimiento de los diferentes convenios firmados entre centros educativos y empresas, valorar sus resultados y adaptarlos a los cambios.

VALORES: este proyecto fomenta valores referenciales del Plan estratégico de Granollers como el conocimiento, la competitividad y la cohesión social. Por una parte, una formación profesional (inicial, ocupacional y continua) que responda a la demanda del tejido productivo y que se establezca a través de mesas de planificación, como el Consejo de la Formación Profesional de Granollers, apuesta claramente por una mejor competitividad del territorio y por acercar el conocimiento al ciudadano. Por otra, nuestro país, y por consiguiente nuestra ciudad, tiene falta de personas que acrediten un grado medio de formación o formación técnica, a pesar de que la formación en todos los ámbitos garantiza la cohesión social, necesaria a su vez para que la ciudad sea educadora.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: tiene una estrecha relación con el proyecto 4.1.1. Fomento de la creatividad y la excelencia en los centros educativos, así

ÁREA 4. FORMACIÓN, CULTURA Y DEPORTE



4.1.2. DESARROLLO DE LOS ESTUDIOS PROFESIONALES EN COORDINACIÓN CON LAS EMPRESAS DE LA COMARCA

OBJETIVO GENERAL: hacer de la innovación y del capital humano la base del desarrollo.

ESTRATEGIA: excelencia formativa.

DESCRIPCIÓN: los estudios profesionales serán cada vez más importantes, pero existe una notable desconexión entre el desarrollo de estos estudios y las necesidades de las empresas del entorno, pese a la importante tradición de la Escuela Municipal del Trabajo y el papel del Consejo Económico y Social creado recientemente. Esta desconexión tiene efectos negativos tanto para la calificación de los trabajadores como para la competitividad de las empresas. Una iniciativa que pretende corregir este déficit es el Consejo de la Formación Profesional y el Empleo creado recientemente. Dicho consejo debería incidir en la planificación de los estudios profesionales e impulsar programas de formación específicos atendiendo a las demandas empresariales y prácticas de formación en las empresas de la comarca, entre las cuales hay que tener en cuenta a las del sector comercial. En la enseñanza primaria y secundaria (4.1.1. Fomento de la creatividad y la excelencia en los centros educativos) habría que fomentar los estudios de economía, empresa,

idiomas y TIC, que son fundamentales en el mundo empresarial, así como la creatividad y el espíritu emprendedor.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1. Acercar las empresas a los centros de formación profesional para:
- a) Conocer la demanda formativa de las empresas.
- b) Conocer los sectores productivos en desarrollo del territorio y ofrecerles una formación adecuada.
- c) Coordinar, a través del Consejo de la Formación Profesional, la oferta necesaria en formación profesional, ocupacional y continua del territorio entre los diferentes agentes: Administración y agentes económicos y sociales.
- d) Mejorar la actual formación de los sectores económicos en transformación y hacerla más flexible y adaptable a los cambios y transformaciones del modelo productivo.

149 -



como con los proyectos 4.1.4. Promoción de estudios deportivos, de salud y de nutrición, 4.1.5. Creación de una oferta formativa adecuada al nuevo modelo de sociedad del bienestar y 2.1.2. Fomento de la actividad empresarial innovadora.

Justificación: este proyecto es fundamental para impulsar el desarrollo económico. La desconexión existente entre el desarrollo de los estudios profesionales y el entorno empresarial aconseja dedicarle una atención preferente. La existencia de la Escuela Municipal del Trabajo y el Consejo Económico y Social creado recientemente pueden ser instrumentos importantes para la mejora de la formación profesional, que es fundamental para la transformación económica de la ciudad basada en el conocimiento y la educación. Al mismo tiempo, ofrece un ámbito de colaboración muy interesante entre empresarios, sindicatos y educadores.



4.1.3. Promoción de estudios UNIVERSITARIOS E INVESTIGACIÓN APLICADA EN LA CIUDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO Y CONOCIMIENTO

OBJETIVO GENERAL: hacer de la innovación y el capital humano la base del desarrollo.

ESTRATEGIA: excelencia formativa.

DESCRIPCIÓN: una debilidad importante que se detecta en Granollers y su entorno comarcal es la falta de proveedores de conocimiento e investigación. A diferencia de otras ciudades de dimensiones comparables, Granollers y su conurbación no tienen una oferta significativa de estudios superiores. La situación actual del mapa universitario deja muy pocas posibilidades para promover estudios de grado superior en la ciudad, aunque habría que explorar la opción de los estudios deportivos y de salud (4.1.4). No obstante, la creciente especialización de los estudios de tercer ciclo relacionados con la investigación aplicada y las externalidades de todo tipo que ofrecen hacen aconsejable explorar esta posibilidad en algunos sectores clave, en los que Granollers podría tener ventaja.

Entre estos hay que destacar, en primer lugar, los estudios sociosanitarios y la investigación aplicada a servicios innovadores vinculados a la dependencia, personas de edad, salud y servicios sociales (2.2.1).

Otro ámbito a desarrollar son los estudios vinculados al medio ambiente, la energía (eficiencia energética y fuentes renovables de energía) así como las tecnologías limpias. Estos estudios podrían ser, por una parte, de tercer ciclo y, por otra, de formación profesional. La existencia de la Escuela Municipal del Trabajo y de un sector industrial importante, por un lado, y de instituciones como el Museo de Ciencias Naturales (que incluye el Centro de Documentación del Parque Natural del Montseny y el Centro de Educación Ambiental de Can Cabanyes), el Consorcio para la Defensa de la Cuenca del Río Besòs y el Consorcio para la Gestión de Residuos del Vallès Oriental, por otro, son elementos que deben tenerse en cuenta para promover cursos especializados.

Por último, el Centro de Cultura por la Paz (Can Jonch), creado recientemente, también podría vincularse a alguna universidad y desarrollar estudios relacionados con la paz y la cooperación internacional.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1. Especialización en innovación y formación para profesionales:
- Definir un programa de actuación específico de formación e investigación en el ámbito de la cooperación entre los sectores público y privado dentro del proyecto 2.1.2. Fomento de la actividad empresarial innovadora, concretado en la línea de actuación de Can Muntanyola.
- Impulsar, desde el Centro Tecnológico y Universitario de Granollers (CTUG), programas formativos para mejorar la gestión de proyectos y la utilización de las nuevas tecnologías para mejorar la productividad en colaboración con el Centro de Innovación en Productividad de Microsoft.
- 2. Estudios sociosanitarios e investigación aplicada a servicios innovadores vinculados a la dependencia, personas de edad, salud y servicios sociales:
- El vínculo entre formación e investigación debería producirse alrededor de tecnologías para las personas de

- edad. Este proyecto tiene que alinearse con el definido en el proyecto 2.2.1. Creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios para las personas de edad. Es prioritario elaborar un proyecto de centro y analizar su viabilidad.
- Aprovechar el Hospital de Granollers para realizar cursos de especialización y posgrado en ciencias de la salud con colaboradores y docentes del propio Hospital. Efectuar un estudio de necesidades formativas supralocal para dar apoyo a la toma de decisiones, que también deberá tener en cuenta los activos del Hospital. En este sentido, hay que valorar la oportunidad de consolidar alianzas con la Universidad Internacional de Cataluña y, en su caso, la creación de nuevas alianzas con universidades.
- 3. Especialización en el medio ambiente, el ámbito energético y las tecnologías
- · Granollers tiene varios activos importantes en este ámbito. En el caso de la formación profesional, la Escuela Municipal del Trabajo y otros centros formativos, un sector industrial potente distribuido en varios polígonos y la existencia del Consorcio para la Defensa de la Cuenca del Besòs y el Consorcio para la Gestión de Residuos del Vallès Oriental permitirían desarrollar una oferta formativa interesante en estos ámbitos (compartida por varios sectores: Administración, sector empresarial y sector educativo).
- Por lo que respecta a cursos de tercer ciclo, el Museo de Ciencias Naturales (con larga experiencia y amplio prestigio) permite ofrecer formación especializada, seminarios y jornadas científicas de alto nivel. La inauguración del nuevo edificio del Museo es una oportunidad para la organización de esta oferta.
- En otro sentido, el Museo de Ciencias Naturales puede consolidar, en los ámbitos de investigación de la zoología y la biodiversidad, alianzas con la Universidad de Barcelona y la Universidad Autónoma de Barcelona para acoger alumnos en prácticas.
- En definitiva, se propone articular actores institucionales, empresas, oferta formativa, oferta de prácticas y programas de investigación alrededor de esta línea de actuación.

4. Estudios sobre la paz y la cooperación internacional:

- Efectuar una reflexión estratégica que señale los ámbitos donde se quiere trabajar como, por ejemplo, prevención de conflictos, procesos de paz, diplomacia municipal, memoria, rehabilitación posbélica y justicia transicional, que permitan establecer alianzas con actores del ámbito universitario y de la investigación.
- Estudiar las posibilidades de articular el entorno social y las redes de ciudades.
- Hay que definir alianzas y decidir si es posible trabajar con el Instituto Catalán Internacional por la Paz (ICIP) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) para ofrecer formación continua y realizar investigación en la materia.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Efectuar un proyecto de centro de tecnologías para las personas de edad: estudio de recursos, capacidades, potencialidades y estrategia.
- Efectuar un estudio de potencialidades y capacidades en los distintos ámbitos de actuación.
- Definir las dependencias jerárquicas y funcionales adecuadas para dotar al proyecto de un instrumento de impulso estratégico y un liderazgo, con los recursos organizativos adecuados.
- Desarrollar los convenios existentes en cada una de las líneas citadas e iniciar actividades formativas con reconocimiento universitario en los ámbitos de la empresa, sociosanitario y del medio ambiente en el año 2011.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EIECUCIÓN DEL PROYECTO): Hospital de Granollers, Universidad de Vic, Universidad Internacional de Cataluña, Museo de Ciencias Naturales (La Tela), Servicio de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Granollers, Servicio de Medio Ambiente de la Diputación de Barcelona, Consorcio para la Defensa de la Cuenca del Besòs, Consorcio para la Gestión de Residuos del Vallès Oriental, Centro Tecnológico y Universitario de Granollers, Escuela de Cultura de la Paz, Instituto Catalán Internacional por la Paz (ICIP).

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES: Para el ámbito de la innovación y la colaboración entre los sectores público y privado: Xavier Jové (Cámara de Comercio), Ramón Praderas (UEI), Santiago Cucurella y Jordi Salayet (Fundación Universitaria Martí l'Humà) y representantes empresariales (KH7/Lekue).

Para el desarrollo de la línea 3: Joan Garcia (Universidad Politécnica de Cataluña) y Manel Isnard (Consorcio para la Defensa de la Cuenca del río Besòs). Para el desarrollo de la línea 4: Laia Balcells (CSIC-UAB).

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: ya existen varios convenios y alianzas que constituyen la base sobre la que puede desarrollarse este proyecto:

- UEI-ESADE, para el programa formativo Programa de dirección de la pequeña y mediana Empresa.
- CTUG-Centro de Innovación en Productividad de Microsoft, para las actividades relacionadas con la iProducti-
- Hospital de Granollers-Universidad Internacional de Cataluña, para aumentar la oferta formativa en otros ámbitos de especialización.
- Museo de Ciencias Naturales-Universidad de Barcelona y Museo de Ciencias Naturales-Universidad Autónoma de Barcelona, para incrementar la oferta formativa y la acogida de alumnos en prácticas.

Hay que definir una estrategia de conjunto más allá de estas iniciativas concretas y definir sus instrumentos, objetivos y forma de actuación.

CONTROL Y SEGUIMIENTO: se propone utilizar como metodología de análisis el concepto de "rutas prospectivas", basado en el análisis de los espacios de oportunidad y la valoración de los riesgos inherentes a cada una de las líneas de actuación.

VALORES: el proyecto tiene relación con los siguientes valores referenciales del Plan estratégico de Granollers: Conocimiento: las capacidades para la producción de conocimientos y la difusión y apropiación equitativa de los mismos por toda la ciudadanía constituyen un valor referencial de la estrategia de Granollers. La generación y divulgación de conocimiento se produce, muy especialmente, con la formación.

Competitividad: instrumento de apoyo a la competitividad de las empresas, entendida como fórmula para garantizar la sostenibilidad territorial y avanzar en este campo.

Gobernanza: esta actuación sólo podrá materializarse con éxito a través de la cooperación entre los sectores público y privado.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: es un proyecto global en el que se incardinan otros proyectos recogidos en el Plan estratégico como estudios sociosanitarios (2.2.1. Creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios para las personas de edad y la dependencia), relacionados con la innovación empresarial (2.1.2. Fomento de la actividad empresarial innovadora), deportivos (4.1.4. Promoción de estudios deportivos, de salud y de nutrición), medioambientales o relacionados con la paz y la cooperación internacional (aprovechando el Centro de Can Jonch, que podrían desarrollarse en posgrados y másters vinculados a alguna universidad catalana).

Justificación: la formación superior y universitaria es uno de los objetivos más destacados para el futuro desarrollo económico de la ciudad. El déficit de estudios superiores está considerado como una asignatura pendiente de la ciudad y los esfuerzos para lograr una mayor presencia de los mismos tendrán múltiples externalidades positivas. La importancia del proyecto es evidente en la estrategia global de la ciudad educadora y para impulsar la competitividad y la generación y transmisión de conocimiento. La urgencia del proyecto radica en la necesidad de iniciar la estrategia encaminada a incrementar la presencia de estos estudios en la ciudad, teniendo en cuenta que debido a la complejidad del proyecto difícilmente se obtendrán resultados a corto plazo.

Observaciones: habría que realizar una diagnosis cuidadosa de los recursos disponibles y las potencialidades de las diferentes entidades y centros implicados.

Hay que pensar en mantener una lógica de conjunto, evitar la fragmentación en varias iniciativas inconexas e impulsar cada una de las iniciativas viables.

Tiene que haber un actor clave que impulse, con iniciativa y flexibilidad, el conjunto de actividades con capacidad de promoción, liderazgo y buen apoyo político. Por otra parte, hay que articular el trabajo en red entre todos los actores implicados.

Debe valorarse la posibilidad de establecer alianzas estables con alguna/s universidad/es, y establecer un acuerdo amplio de colaboración.

Hay que reconocer que Granollers presenta una debilidad en el ámbito universitario y transformarla en un vector de actuación. Hay que asumir que no tiene sentido promover estudios universitarios e investigación si no se realiza en ámbitos complementarios a propuestas de Barcelona y otros municipios de la primera y segunda coronas metropolitanas. El área de influencia de Granollers ha de recibir una oferta enfocada pero potente, orientada a generar actividad económica y a atraer inversión y talento en áreas específicas y/o estratégicas para Granollers. Hay que vincular grupos de investigación a la ciudad.

No se trata sólo de identificar proyectos, sino de explicitar con claridad quien los puede liderar (sea desde instancias municipales o extramunicipales), con qué recursos y cuándo, para poder crear un instrumento eficiente de seguimiento del progreso.

En este sentido, puede replantearse el papel y la constitución del CTUG para incorporar actores relevantes en esta línea (Hospital de Granollers, universidades, etc.). Esto abriría una oportunidad para abordar la activación de un nuevo agente de dinamización de los estudios y la investigación en la ciudad. Tiene sentido abordar un reposicionamiento estratégico de este instrumento y definir un conjunto de funciones verticales y transversales que le sean directamente imputables.

4.2.5. IMPULSO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA EDUCACIÓN Y EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS

OBJETIVO GENERAL: hacer crecer el capital social de la ciudad desde la diversidad. ESTRATEGIA: desarrollo de los recursos culturales y deportivos.

DESCRIPCIÓN: la práctica del ejercicio físico a lo largo de todo el ciclo vital ayuda a mantener y potenciar un buen estado de salud, prevenir el deterioro físico y retrasar la enfermedad y la aparición de discapacidad y dependencia. La práctica del deporte, además de presentar estas características positivas tiene, al mismo tiempo, un rol educativo y de transmisión de valores como el esfuerzo, el respeto y la solidaridad, que favorecen la convivencia y la cohesión social. Para incentivar la práctica deportiva se requiere una planificación estratégica de equipamientos y hacer que estos resulten más próximos y accesibles, incluyendo también el uso de los espacios de los centros escolares fuera del horario lectivo y, de acuerdo con las entidades deportivas, trabajar para ampliar y mejorar la oferta de actividades deportivas extraescolares en los distintos barrios de la ciudad, potenciando su papel educativo. También deberían crearse asociaciones de maestros de educación física, técnicos y entrenadores.

Desde una perspectiva de género, se observa una menor práctica deportiva femenina, que hay que corregir con una oferta más adecuada a sus intereses y mejorando su difusión y comunicación. También es importante incentivar el deporte entre los adolescentes, mejorando la vertebración entre las escuelas y entidades deportivas de la ciudad. Hay que fortalecer asimismo la práctica deportiva entre las personas de edad y el deporte para personas con discapacidades.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

- 1. Fomentar la práctica deportiva para mejorar la salud, calidad de vida y cohesión social del conjunto de ciudadanos:
- 1.1. Desarrollo del Servicio de Evaluación de la Educación Física y el Deporte (SAEFE), el observatorio del deporte local, con el objetivo de obtener una diagnosis de la condición física de los niños y planificar las actuaciones para mejorar los resultados.
- 1.2. Plan del deporte escolar orientado al deporte de base y también para el conjunto de la población escolar, elaborado desde el Consejo Municipal del Deporte, con la participación de los centros educativos, las AMPA y los profesionales (maestros, profe-

- sores, entrenadores y monitores). Dedicará una atención específica a la promoción del deporte en la enseñanza primaria, vinculado a la mejora de los hábitos alimentarios, así como a programas para la enseñanza secundaria.
- 1.3. Deporte en los barrios: promover la actividad física y deportiva en los barrios de la ciudad utilizando básicamente las instalaciones deportivas de los centros educativos y dinamizándola con iniciativas vinculadas a las actividades específicas de los barrios (torneos, fiestas, etc.).
- 1.4. Programas de salud: impulso de los Programas de actividad física y salud (AFIS) promovidos desde el Servicio de Deportes / Centro de Medicina Deportiva del Deporte, con la colaboración de los centros de asistencia primaria y de los médicos y médicas de cabecera.
- 1.5. Anilla Verde: creación y señalización de diferentes circuitos naturales alrededor de la ciudad adecuados a la práctica deportiva para niños, adultos y personas de edad.
- 1.6. Programas populares dirigidos al conjunto de ciudadanos para fomentar la práctica deportiva.
- 2. Colaboración entre la Administración pública y la sociedad civil organizada para impulsar el deporte y la cultura deportiva:
- 2.1. Desarrollo y actualización del Plan de instalaciones deportivas municipales (PIEM) para definir las necesidades de futuro: nuevos equipamientos y mejoras y reformas de las instalaciones deportivas municipales actuales.
- 2.2. Educación en valores: impulso del rol educativo del deporte y de la transmisión de valores (esfuerzo, respeto, solidaridad) que favorecen la convivencia y la cohesión social desde el Consejo Municipal del Deporte, con la colaboración de las entidades deportivas de la ciudad (cursos de técnicos y monitores, cursos para responsables técnicos y directivos, documento de compromiso con el trabajo educativo de las entidades de la ciudad).
- 2.3. Promoción de la cultura deportiva: desarrollar acciones dirigidas a promover y poner en valor la cultura deportiva de la ciudad.
- 2.4. Impulso al deporte femenino: actuaciones para favorecer el deporte feme-

nino con la colaboración fundamental de todos los clubs de la ciudad.

PROPUESTAS DE ACTIVIDADES O ACTUA-CIONES CONCRETAS:

- Laboratorio del deporte: constitución de un grupo de trabajo que recoja las experiencias de éxito en programas de impulso a la práctica deportiva de todo el mundo para analizarlas y ver si son aplicables en la ciudad.
- Historia gráfica del deporte de la ciudad.
- Espacios de reflexión y difusión a través de comentarios técnicos de acontecimientos deportivos que se produzcan en directo, o de otros que hayan tenido relevancia.

ACTORES (INSTITUCIONES Y ENTIDADES MÁS IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO):

- Servicio de Deportes del Ayuntamiento • Consejo Municipal del Deporte
- Centro de Medicina Deportiva
- Centros de asistencia primaria
- Entidades deportivas de la ciudad y federaciones deportivas
- Centros educativos, profesores de educación física y AMPA
- Asociaciones de vecinos

CONSULTA A EXPERTOS U ORGANIZA-CIONES:

- Secretaría General del Deporte
- Centros de investigación en los ámbitos del deporte y la salud:
- Grupo de Investigación en Salud Física y Deporte (SAFE). Universidad Ramon Llull
- CAR Centro de Alto Rendimiento Deportivo. Esport Parc Internacional
- Centro Internacional de Investigación en Deporte Escolar de Cataluña (CIREEC)
- Federación Española de Psicología del Deporte
- Laboratorio de Psicología del Deporte de la UAB

GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO: Algunas líneas de actuación ya tienen

acciones iniciadas: • Servicio de Evaluación de la Educación

- Física y el Deporte (SAEFE)
- Programa de educación en valores en el deporte
- Plan de instalaciones deportivas municipales (PIEM)
- Programa actividad física y salud (AFIS)

CONTROL Y SEGUIMIENTO:

- Cuadro de seguimiento y evolución del observatorio. Número de participantes. Programas.
- Deporte en primaria. Registro de participantes, actividades, programas. Evolución.
- Deporte en secundaria. Registro de participantes, actividades, programas. Evolución.
- Deporte femenino. Registro de deportistas, secciones de clubs, competiciones y programas.

VALORES: este proyecto tiene una estrecha relación con valores referentes del Plan estratégico de Granollers como la cohesión social. La práctica deportiva, especialmente la que se vincula a las entidades y clubs de la ciudad, constituye un magnífico instrumento de relación social y cohesión. Los equipos deportivos están formados por personas diversas. En las categorías inferiores son diversos los niños y niñas y también lo son sus familias. Juntos forman equipos, comparten objetivos, hacen ciudad, nuestra ciudad. La responsabilidad de la ciudadanía en el hacer ciudad a través del deporte es otro valor fundamental, el del compromiso cívico. El deporte construye espacios de relación fundamentales para la convivencia y contribuye a hacer una ciudad más inclusiva, con programas específicos dirigidos a todas las personas en su diversidad y especialmente a aquellas que requieren una atención especial. El deporte también contribuye a conseguir una ciudad más saludable y más implicada en la mejora permanente de la formación. El deporte, por último, constituye un patrimonio intangible muy valioso y en la medida en que la ciudad lo incorpora y hace visible, se convierte en un elemento esencial de su identidad. Una ciudad dinámica, saludable, inclusiva y que incorpora la cultura deportiva como elemento de identidad proyecta hacia el exterior una imagen muy atractiva.

RELACIÓN E IMPACTO DEL PLAN ESTRA-TÉGICO EN OTROS PROYECTOS: el desarrollo de este proyecto incide directamente en el proyecto 3.1.1. Promoción de los hábitos saludables y también tendrá impacto en el proyecto 4.2.6. Potenciación de la alta competición y de los deportes que son referente en la ciudad.

Justificación: el deporte es uno de los signos de identidad de Granollers y promover la práctica deportiva en relación con el proyecto de ciudad educadora hace del mismo otro elemento nuclear del Plan estratégico. La práctica del deporte tiene un rol educativo y transmite un conjunto de valores que favorecen la convivencia y la cohesión social. Además, la práctica del ejercicio físico es uno de los hábitos saludables que hay que promover para el bienestar de las personas.

153 -

Impulso y seguimiento

El Documento de primeros compromisos de acción será el punto de partida de la fase ejecutiva del Plan estratégico. Para iniciar esta fase ejecutiva deberán crearse comisiones y grupos de trabajo con el objetivo de realizar las gestiones y actividades necesarias para desarrollar cada uno de los proyectos priorizados y efectuar su seguimiento. La diversidad de características de dichos proyectos y de su grado de desarrollo aconseja un alto grado de flexibilidad de esta organización. No obstante, dado que los proyectos de cada una de las áreas están muy estrechamente relacionados, y para facilitar la coordinación de todo el proceso ejecutivo del Plan estratégico, deberán constituirse cuatro comisiones de impulso y seguimiento, una para cada una de las áreas o ámbitos de actuación.

Cada comisión de impulso y seguimiento estará dinamizada por un coordinador, que informará periódicamente al Consejo Directivo del Plan estratégico de los avances producidos, las acciones que deben desarrollarse y las principales dificultades. Se recomienda que los coordinadores sean jefes de las áreas municipales relativas a los ámbitos de actuación, de manera que la coordinación del proceso ejecutivo del Plan sea internalizada por la Administración pública local, puesto que el Ayuntamiento debe liderar todo el proceso, siendo imprescindible la implicación activa en el mismo del conjunto de la Administración local. Se propone que cada una de estas comisiones de impulso y seguimiento esté formada por unas 15 personas, entre las cuales deberían figurar técnicos municipales, profesionales y representantes de entidades y colectivos ciudadanos. Las comisiones de impulso y seguimiento deberían incluir a los coordinadores de las comisiones redactoras de los proyectos, junto con algunos otros integrantes de dichas comisiones, así como algunos miembros del Consejo Directivo del Plan.

Dado que los proyectos definidos en el Plan estratégico tienen múltiples interrelaciones, el impulso de los que sean priorizados también tendrá impacto en los otros proyectos que no dispondrán de grupos de trabajo específicos en esta

primera fase de ejecución del Plan. La tabla que se ofrece a continuación muestra las interrelaciones entre proyectos y permite ver (última fila) como algunos de los proyectos priorizados tienen impacto o relación directa con más de cinco proyectos diferentes, mientras que el mínimo de interrelaciones es de dos. En la ultima columna de la tabla podemos observar que de los 14 proyectos priorizados, nueve tienen relación, como mínimo, con dos proyectos que se impulsarán en la primera fase: el proyecto 2.1.2. Fomento de la actividad empresarial innovadora, se interrelaciona con cuatro proyectos priorizados; y los proyectos 1.3.3. Desarrollo del Plan de movilidad urbana de Granollers y adaptación de las orientaciones generales al conjunto de la conurbación y 2.2.1. Creación de un centro de excelencia en tecnologías avanzadas de servicios para las personas de edad y la dependencia, con tres proyectos priorizados. Estas interrelaciones facilitarán el impulso del conjunto de proyectos de esta primera

En la última fila de la tabla también vemos que algunos de los proyectos no priorizados (2.2.2. Desarrollo del sector vinculado a la salud; 3.3.4. Participación ciudadana en los grandes y pequeños proyectos de transformación de la ciudad) reciben el impacto de tres proyectos que se impulsarán en la primera fase de ejecución del Plan estratégico. También se observa que de los 47 proyectos del Plan estratégico, sólo 10 no reciben un impacto directo de otros proyectos priorizados. Entre estos 10 proyectos hay tres (3.2.3. Adecuación de la oferta de servicios de atención social a las nuevas necesidades; 3.3.1. Fomento de la excelencia de la Administración pública local en la gestión relacional; 4.2.5. Impulso de la práctica deportiva como elemento fundamental de la educación y crecimiento de las personas) que son proyectos priorizados. Por lo tanto, de los 33 proyectos que no se priorizan en la primera fase, sólo siete (21%) no recibirán un impacto directo del desarrollo de otros proyectos en la primera fase de ejecución del Plan estratégico.

El seguimiento y evaluación de los proyectos no priorizados en esta primera fase será indirecto, mediante el sistema de indicadores generales de la ciudad, y el Consejo Directivo también recibirá evaluaciones periódicas de su desarrollo así como del grado de adecuación de la evolución de Granollers con relación al modelo de ciudad descrito en el documento central del Plan (La ciudad que queremos. Documento propositivo sobre el modelo de ciudad).

TABLA DE IMPACTOS E INTERRELACIONES ENTRE LOS PROYECTOS (PRIORIZADOS Y CONJUNTO)

	I.2.I	1.2.2	1.3.3	1.4.1	2.1.2	2.2.I	2.3.1	2.3.2	3.1.2	3.2.3	3.3.I	4.1.2	4.1.3	4.2.5	Total
1.1.1	1.2.1	X	χ	1,4,1	2.1.2	2.2.1	2.5.1	2.5.2).1.2).2.)).)	4.1.2	4.1.)	4.2.)	2
1.1.2		X	X												2
1.2.1	_	Х	X												2
1.2.2	X	_	X												2
1.2.3	X	_													I
1.3.1				X											ı
1.3.2				X											I
1.3.3	X	Х		X											3
1.3.4			X												ı
1.4.1			Χ	_				Χ							2
1.4.2				Χ											I
2.1.1				Χ											I
2.1.2					_	Χ	Х					Χ	Χ		4
2.1.3					Х										I
2.2.1					X	_			Χ				Χ		3
2.2.2					X	X			X						3
2.2.3					Χ										I
2.2.4					Χ										I
2.2.5															0
2.2.6															0
2.3.1					Χ		-	Χ							2
2.3.2				Χ			Χ	-							2
3.1.1														Χ	I
3.1.2						Χ			-						I
3.2.1															0
3.2.2				Χ						Χ					2
3.2.3										-					0
3.2.4									Χ						I
3.2.5									Χ						I
3.2.6															0
3.3.1											-				0
3.3.2										X					I
3-3-3										Χ	X				2
3-3-4	Χ	Χ									Χ				3
4.1.1												Χ			I
4.1.2					X	ν.						=			I
4.1.3					Χ	Х						.,	-		2
4.1.4												X	X		2
4.1.5							V					Х			I
4.1.6							Х								I
4.1.7								V							0
4.2.1								X							I
4.2.2								^							1
4.2.3															0
4.2.4															0
4.2.6								X						_ X	0
Total	4	5	6	7	8	4	3	4	4	3	2	Α	3	2	2
TOTAL	4	5	0	7	0	4	3	4	4	3	2	4	3	2	

154 155 =

Anexo. Índice de proyectos

- 1.1.1. DESARROLLO Y MEJORA DE LAS
 INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE
 (PÁG. 120)
- 1.1.2. DESARROLLO DEL TRANSPORTE PÚBLICO INTERURBANO (PÁG. 120)
- 1.2.1. MEJORA INTEGRAL DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS DE LA SEGUNDA CORONA URBANA (PÁG. 120, 133)
- 1.2.2. Creación de un nuevo polo de la ciudad con el cubrimiento de la vía del tren, el traslado de la estación de mercancías y la reurbanización del entorno (pág. 120, 134)
- 1.2.3. ADAPTACIÓN DE LOS SERVICIOS
 BÁSICOS A LAS FUTURAS NECESIDADES
 DE LA CIUDAD (PÁG. 121)
- 1.3.1. PLANIFICACIÓN DE LAS INFRAESTRUC-TURAS ENERGÉTICAS Y GESTIÓN EFI-CIENTE Y COORDINADA DE RESIDUOS, AGUA Y ENERGÍA CON LOS MUNICIPIOS DE LA CONURBACIÓN (PÁG. 121)
- 1.3.2. PRESERVACIÓN DE LOS ESPACIOS

 NATURALES DEL CONJUNTO DE LA

 CONURBACIÓN Y DE LA CONECTIVIDAD

 CON OTROS DE LA COMARCA (PÁG. 121)
- 1.3.3. DESARROLLO DEL PLAN DE MOVI-LIDAD URBANA DE GRANOLLERS Y ADAPTACIÓN DE LAS ORIENTACIONES GENERALES AL CONJUNTO DE LA CO-NURBACIÓN (PÁG. 121, 136)
- 1.3.4. CONTROL Y MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL DE LA CIUDAD (PÁG. 122)
- 1.4.1. MESA INTERMUNICIPAL PERMANENTE
 PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS
 ESTRATÉGICOS COMUNES A LA
 CONURBACIÓN (PÁG. 122, 137)
- 1.4.2. ARTICULACIÓN DE UNA POSICIÓN
 COMÚN CON LOS MUNICIPIOS
 DEL ÁRCO METROPOLITANO EN
 PROYECTOS DE GESTIÓN DE LA
 MOVILIDAD, TERRITORIO Y GRANDES
 INFRAESTRUCTURAS (PÁG. 122)
- 2.1.1. MEJORA INTEGRAL DE LAS INFRAES-TRUCTURAS DE TELECOMUNICACIÓN (PÁG. 122)
- 2.1.2. FOMENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESA-RIAL INNOVADORA (PÁG. 123, 139)
- 2.1.3. INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ESPACIOS PRODUCTIVOS (PÁG. 123)
- 2.2.1. CREACIÓN DE UN CENTRO DE EXCELENCIA EN TECNOLOGÍAS

 AVANZADAS DE SERVICIOS PARA LAS PERSONAS DE EDAD Y LA DEPENDENCIA (PÁG. 123, 140)

- 2.2.2. DESARROLLO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD VINCULADO A LA SALUD (PÁG. 124)
- 2.2.3. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR AGROALIMENTARIO (PÁG. 124)
- 2.2.4. Dinamización del sector de empresas relacionadas con el hábitat (pág. 124)
- 2.2.5. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

 DEL MOTOR, EN CONEXIÓN CON EL

 CIRCUITO DE CATALUÑA (PÁG. 124)
- 2.2.6. IMPULSO AL SECTOR AUDIOVISUAL (PÁG. 124)
- 2.3.1. DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD COMO MARCA DISTINTIVA DE LA CIUDAD (PÁG. 124)
- 2.3.2. POSICIONAMIENTO DE GRANOLLERS
 COMO CAPITAL DE UNA COMARCA CON
 UN GRAN ATRACTIVO (PÁG. 125)
- 3.1.1. Promoción de los hábitos saludables (pág. 125)
- 3.1.2. ADECUACIÓN DE LOS SERVICIOS SANITARIOS PÚBLICOS A LAS NECESIDADES CRECIENTES DE LA POBLACIÓN (PÁG. 126, 143)
- 3.2.1. Ampliación de la política de vivienda (pág. 126)
- 3.2.2. ACTUACIÓN SOBRE LOS COLECTIVOS
 CON RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL EN
 EL CONJUNTO DE LA CONURBACIÓN
 (PÁG. 126)
- 3.2.3. ADECUACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE ATENCIÓN SOCIAL A LAS NUEVAS NECESIDADES (PÁG. 127, 145)
- 3.2.4. OBSERVATORIO DE LA FRAGILIDAD (PÁG. 127)
- 3.2.5. Incremento de los servicios de Atención domiciliaria y teleasistencia para las personas en situación de dependencia (pág. 127)
- 3.2.6. Promoción de una seguridad ciudadana basada en la prevención y socialmente inclusiva (pág. 127)
- 3.3.1. FOMENTO DE LA EXCELENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL EN LA GESTIÓN RELACIONAL (PÁG. 128, 146)
- 3.3.2. IMPULSO DEL VOLUNTARIADO (PÁG. 128)
- 3.3.3. FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO Y LAS REDES VECINALES (PÁG. 128)

- 3.3.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS GRANDES Y PEQUEÑOS PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA CIUDAD (PÁG. 128)
- 4.1.1. FOMENTO DE LA CREATIVIDAD Y

 LA EXCELENCIA EN LOS CENTROS

 EDUCATIVOS (PÁG. 129)
- 4.1.2. DESARROLLO DE LOS ESTUDIOS
 PROFESIONALES EN COORDINACIÓN
 CON LAS EMPRESAS DE LA COMARCA
 (PÁG. 129, 148)
- 4.1.3. PROMOCIÓN DE ESTUDIOS UNIVERSI-TARIOS E INVESTIGACIÓN APLICADA EN LA CIUDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO Y CONOCIMI-ENTO (PÁG. 129, 150)
- 4.1.4. PROMOCIÓN DE ESTUDIOS DEPORTI-VOS, DE SALUD Y DE NUTRICIÓN (PÁG. 129)
- 4.1.5. CREACIÓN DE UNA OFERTA FORMATIVA
 ADECUADA AL NUEVO MODELO DE
 SOCIEDAD DEL BIENESTAR (PÁG. 130)
- 4.1.6. IMPULSO A LA FORMACIÓN EN IDIOMAS,
 FAVORECIENDO AL MISMO TIEMPO
 EL USO SOCIAL DEL CATALÁN COMO
 LENGUA COMÚN (PÁG. 130)
- 4.1.7. DESARROLLO DE LA FORMACIÓN CONTINUADA PERMANENTE (PÁG. 130)
- 4.2.1. SITUAR LA CREACIÓN Y LA EXPRESIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL EN EL CENTRO DE LA PROYECCIÓN DE LA CIUDAD (PÁG. 130)
- 4.2.2. POTENCIACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL DE LA CIUDAD Y DE SU ENTORNO COMARCAL (PÁG. 130)
- 4.2.3. ADECUACIÓN DE LA RED LOCAL DE BI-BLIOTECAS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA (PÁG. 131)
- 4.2.4. OPTIMIZACIÓN DE LOS ESPACIOS CUL-TURALES PARA PROMOVER Y FACILITAR EL ACCESO DE LOS CIUDADANOS A LA PRODUCCIÓN CULTURAL (PÁG. 131)
- 4.2.5. IMPULSO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA
 COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE
 LA EDUCACIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS
 PERSONAS (PÁG. 131, 152)
- 4.2.6. POTENCIACIÓN DE LA ALTA COMPETICIÓN Y DE LOS DEPORTES QUE SON REFERENTE EN LA CIUDAD (PÁG. 131)



Treball
Generalitat de Catalunya
Departament de Treball



