

# Caravana d'innovació digital

Parada:

Ajuntament del Prat de Llobregat

Ens convidat:

Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada

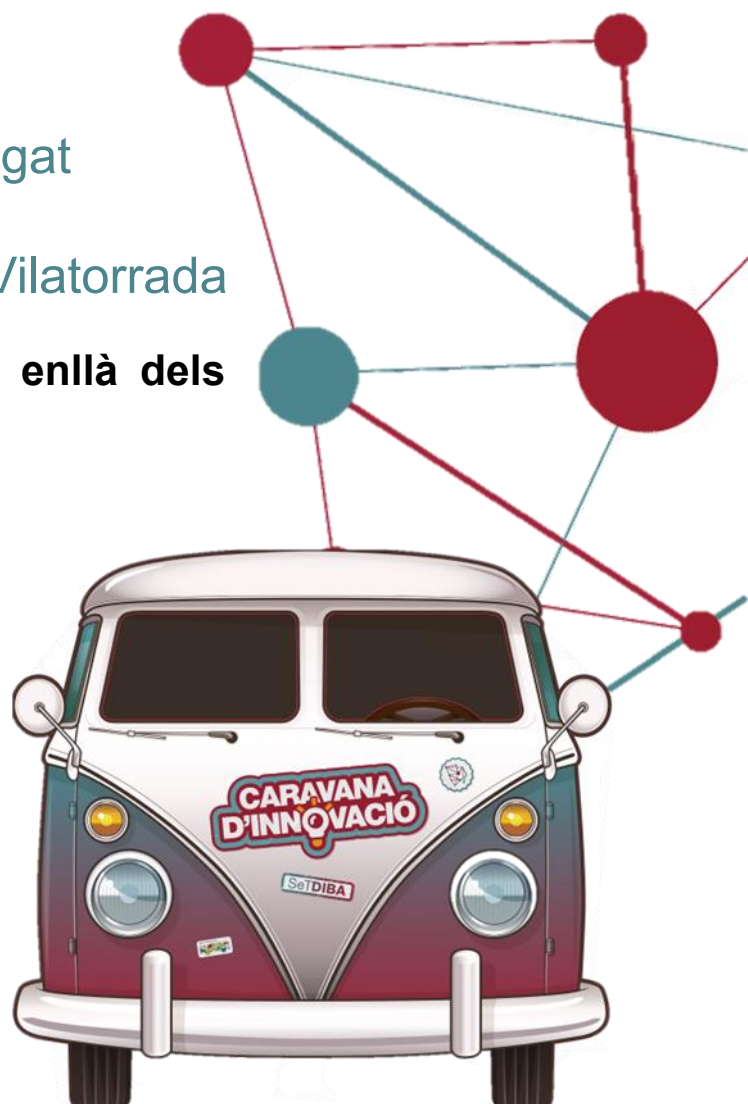
**Gestió integrada de plans. Més enllà dels PDFs**

Sala de Plens

11/11/2025 a les 10.00 h

Relatora: Eva Ruiz Miracle

(Ajuntament de Sant Boi de Llobregat)



## ■ ■ ■ **Conversa amb Xavier Altafulla (cap de Bon Govern de l'Ajuntament del Prat de Llobregat i Antoni Dorado (Regidor de Medi Ambient i Acció Climàtica i Regidor de Participació i Barris de l'Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada)**



■ Bon dia, la Caravana Innovació de la Diputació de Barcelona fa parada a l'Ajuntament del Prat i ja ens trobem amb el Toni i el Xavier, que ens venen a explicar dos projectes relacionats amb els plans estratègics. Als vostres projectes els doneu una capa més de valor i el que voleu és que no es quedin en un document al què moltes vegades no se'n treu profit, i el que proposeu són projectes per poder gestionar aquests plans, poder fer un

seguiment del seu estat d'execució i poder transparentar-los i fer-ne retiment de comptes a la ciutadania. Llavors, per trencar una mica el gel, l'objectiu és conèixer aquests projectes, i podem començar perquè ens expliqueu com va néixer la idea, quin és el repte o quina és la necessitat que es va produir a les vostres organitzacions per iniciar un projecte d'aquest estil.

### **Xavier Altafulla**

Al Prat vèiem una mancança en el retiment de comptes respecte a l'execució dels plans municipals que ja venia de molt lluny, fins i tot al PAM. Hi havia una certa manca de comunicació a la ciutadania sobre quines havien estat les accions o el detall dels projectes del PAM que publicitem al principi de la legislatura.

Ja fa uns anys vam fer un intent de fer algun projecte de gestió del PAM, i últimament amb l'entrada d'un nou cap de servei de SITIC ell va incorporar aquest projecte a la cartera de projectes, i el vam posar en marxa fa potser tres anys. La idea del projecte és molt simple, és intentar aterrar en coses concretes els objectius més abstractes que pugui haver en un pla municipal, ja sigui el Pla d'igualtat, el Pla de mobilitat, el Pla d'alimentació sostenible, el Pla de nova ciutadania o el que sigui. I acabar transformant aquells objectius abstractes, aquells projectes en paraules més genèriques, amb objectius molt concrets que es puguin assignar a persones concretes amb un calendari determinat.

### **Antoni Dorado**

En el nostre cas, l'Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada, per a nosaltres va ser una eina molt important, en primer lloc perquè vam arribar a un acord, som dos grups municipals que estem governant conjuntament i ja vam veure que era una bona eina, en

primer lloc per establir i concretar. Igual que hi havia un acord de govern per començar a governar, crèiem que hi havia una necessitat també d'establir una bona planificació i uns acords sobre quines eren les actuacions que volíem fer prioritàries. En el nostre cas, a més a més, ho vam voler estendre a la participació ciutadana, i vam fer un procés participatiu per tal que els veïns i veïnes del municipi, abans d'aprovar-se el Pla d'actuació municipal, també poguessin dir la seva. També per trencar aquests "mantres" sobre que la gent no vol participar en aquestes coses. En el nostre cas, l'experiència va ser molt, molt positiva. El nostre pla d'actuació municipal té al voltant d'unes 200 actuacions per a un municipi d'uns 11.000 habitants i al final, a través de diferents canals, els veïns i les veïnes ens van fer arribar al voltant d'unes 300 aportacions. Va haver-hi una participació molt gran. I el més important també que vam poder demostrar és que quan nosaltres obrim i fem la gent particip per intentar aproximar-la més a la gestió d'un ajuntament, veiem que el que demanen és factible Molts ens deien "és que us demanaran coses impossibles i us demanaran coses que tothom vol, coses que no hi haurà unes finances després per poder-les executar..." i vam veure que d'aquestes 300 actuacions que ens van fer arribar, vam poder acceptar al voltant d'un 88%, que es van incorporar al Pla d'actuació municipal. Per tant, va ser com casar els interessos dels dos grups municipals que estaven governant amb també allò que els veïns i veïnes ens estaven demanant. I no només això, sinó que també ens va servir perquè tots els veïns i veïnes poguessin fer aquest seguiment de com s'estava executant aquest Pla d'actuació municipal, i hem establert noves vies també per fer aquest seguiment i aquest rendiment de comptes.

**■ Qui ha participat en el projecte? heu comentat d'on ha nascut la idea o qui l'ha impulsat, però qui ha participat en l'Ajuntament en el projecte de cara a implementar-lo? ho heu fet des d'un únic servei o s'ha fet des de diferents serveis? com ho heu dut a terme?**

### **Xavier Altafulla**

Nosaltres hem tingut el suport de Gerència des del primer moment, que ha cregut en el projecte, i que ha vist la transversalitat que era necessària en gairebé totes les accions del PAM i d'altres plans. Ha vist que de vegades algunes accions estaven incloses dintre de diferents plans per als mateixos col·lectius (accions per a joves, LGTBI, nova ciutadania...). Llavors, era obvi que calia, primer, una coordinació entre les diferents àrees, i després una certa transversalitat. Hem tingut el suport de Gerència i també hem tingut el suport de Comunicació, perquè al final l'eina no deixa de ser un instrument per comunicar l'actuació política a la ciutadania, i calia que fos coherent amb la resta del projecte comunicatiu de l'Ajuntament. I a part d'això ha estat impulsat des del Departament TIC, des del Departament de Sistemes, Informàtica i Transformació Digital i Bon Govern. Al final, els departaments que més han pujat al carro han estat també aquells departaments que més plans tenien i que més problema tenien en poder gestionar-los, coordinar-los i fiscalitzar-los. Si parlem de plans, gairebé tots els plans solen ser molt transversals, especialment el Pla d'actuació municipal, el PAM, i cal acabar tenint la col·laboració de tot l'Ajuntament, bàsicament.

■ Per tant, Xavi, és extrapolable a qualsevol pla que tingui l'Ajuntament?



**Xavier Altafulla**

Sí, absolutament, sí. Nosaltres de manera contínua del temps tenim potser 5-30 plans que s'està executant al mateix temps durant tota la legislatura, i alguns plans són a 6-8 anys. El Pla de mobilitat, el Pla d'igualtat de gènere, el Pla d'alimentació sostenible, el Pla d'esports, el Pla de lectura, el Pla jove, el Pla de gent gran... tots aquests plans al final acaben tenint unes agrupacions de projectes que

de vegades s'anomenen eixos, de vegades àmbits, de vegades línies estratègiques... i al final l'eina també ha servit d'alguna manera per posar coherència en aquest conjunt i poder fer que en la generació propera de plans totes apuntin cap a una mateixa manera de fer. Quan el pla ja està començat resulta molt més difícil, resulta molt més complex encabir-lo, encaixar-lo en una eina, però si l'enganxem abans que hi hagi una redacció, ja podem intervenir i podem fer que les coses s'anomenin d'una certa manera perquè sigui coherent amb la resta de plans. Que el calendari ja es pacti i que les accions surtin com ha comentat el Toni. Una de les claus de l'èxit és que d'alguna manera la gent que ha d'executar participi en la mateixa redacció del pla. És molt fàcil des d'un departament d'un col·lectiu determinat dir "farem aquest pla i després aquest departament farà això, aquell departament farà allò l'altre i aquell farà l'altre més" però si no has negociat amb ells que ells podran fer això, llavors la redacció del pla acaba sent un PDF que és un brindis al sol. Això és clau com ha comentat el Toni, però ells han arribat més enllà, perquè no només ho han fet de manera participada amb els departaments interns sinó també amb la ciutadania, nosaltres aquí encara no hem arribat però potser arribarem en un futur.

**Antoni Dorado**

En el nostre cas, evidentment, hi ha una coordinació per part de totes les àrees perquè al final estan involucrades totes les àrees de l'Ajuntament, però creiem que és rellevant també que no és només a nivell polític sinó que també hi ha coordinació a nivell tècnic. En l'elaboració del pla evidentment és molt important que també hi participin a nivell tècnic perquè són els que finalment també ens han de validar les possibilitats, i validar com de real és la planificació que estem fent. Perquè una vegada posats a desitjar podem desitjar moltes coses però els recursos humans i econòmics són els que són, i és molt important que hi hagi aquest acord a nivell tècnic. Per a nosaltres és molt important. Jo vaig a veure el cap d'Àrea de Serveis Territorials i damunt la seva taula hi té el Pla d'actuació municipal imprès, i sap quantes vegades hem de prendre decisions o fins i tot en el moment en què hem de decidir a veure què prioritzem en el pressupost, quines inversions volem fer, doncs evidentment si hem fet abans aquesta aprovació del

Pla d'actuació és una eina molt útil per agilitzar tots aquests tràmits, i perquè a nivell tècnic sempre es té molt present quines són les prioritats polítiques, perquè si van per bandes diferents és molt difícil que les coses tirin endavant. Per tant en aquest sentit és molt important. I a nivell de ciutadania ja no només és fer-los participar en fer-nos arribar a propostes, sinó en el nostre cas a través del Consell de la Vila, que vam recuperar, vam fer un nou reglament perquè cada cop que convoquem el Consell de la Vila es fa un seguiment de com està el grau d'execució del Pla d'actuació municipal, i en el Consell de la Vila hi ha representants de totes les àrees, a títol individual, d'entitats... tenim com al voltant d'uns 42 representants de diferents àrees que també s'han organitzat dins del Consell de la Vila per comissions per a cadascun dels eixos del nostre Pla d'actuació municipal, de manera que hi ha persones que de manera voluntària s'han inscrit en algunes d'aquestes comissions i fan aquest seguiment encara més proper, i en el Consell de la Vila proposen debatre o veure l'estat de com estan les coses, per tant per a nosaltres és una eina clau en tot el nostre dia a dia.

■ **I en la posada en marxa del projecte quines són les principals dificultats que heu trobat? Ja n'heu apuntat alguna amb el que heu anat explicant fins ara però quines destacaríeu?**

### Xavier Altafulla

Que el moment d'entrada per començar el projecte és idealment abans de la seva redacció. Quan el projecte ja està redactat és molt més difícil per les raons que hem comentat: per poder-ho negociar amb la gent que ha d'executar, per poder apuntar cap a un mateix vocabulari i anomenar les coses d'una mateixa manera, i per poder fer que la redacció del projecte ja gairebé es tradueixi en el mateix document del projecte en un calendari amb una sèrie de tasques concretes definides, amb uns responsables i un marc temporal. A part d'això la dificultat és que la gent va amb el temps molt just, el dia a dia se'ls menja i costa molt que es reporti realment l'estat de les coses. Idealment hauria d'haver-hi alguna reunió segurament a nivell gerencial en la qual de manera periòdica es revisi que el report d'una sèrie d'eines estigués al dia. O sigui, dificultats principalment que la gent va amb poc temps i que els projectes quan estan a mitges costen molt més d'incorporar a aquesta metodologia.



### Antoni Dorado

Per a mi la dificultat també està en el fet que quan tu plantejes un pla a quatre anys vista fas una previsió de futur que és imprevisible moltes vegades, i hi ha coses que tu no pots controlar. I això també fa molta por a molta gent de participar en aquest tipus de plans perquè sembla que ja s'estiguin com una mica assenyalant en fer una actuació o

fer accions que després potser no es podran arribar a implementar perquè hi haurà imprevistos, i això també crea un cert de vegades rebuig, perquè és molt més fàcil anar fent en base al que et vas trobant, i anar canviant de direcció. És el que sempre diem, és un pla, és una previsió, les coses poden canviar, i tampoc no passa res si ens desviem d'aquest pla, però hem de partir d'un punt de partida. I fins i tot en el nostre cas és una eina que ens posem de pressió nosaltres mateixos, i una eina que facilitem fins i tot als altres grups municipals de l'oposició que en els mateixos plens moltes vegades ens fan seguiment "vosaltres va planificar aquesta actuació i no s'ha avançat res". És a dir, és una pressió que ens hem autoexigit nosaltres i que molta gent pot veure com a una eina contrària, i pot provocar cert rebuig, però en el nostre cas l'experiència és positiva, i tot i que el Pla d'actuació municipal surt molt sovint als diferents plens al final és una manera de veure que realment la gent el coneix, l'està seguint, i el pot consultar per fer possible aquest seguiment de l'actuació del govern.

■ **Per tant hi pot haver una certa flexibilitat en el cas del retiment de comptes i no passa res. És a dir, si tu et vas comprometre a determinades coses i després pel que sigui es canvia s'explica i entenc que això no genera cap mena de problema, no? o sí?**

### **Xavier Altafulla**

Sí, dintre dels principis morals que hi ha per sobre de les accions concretes que apliquem al bon govern o a la transparència està l'honestedat. L'honestedat com a principi que hauria de ser rector de les accions de l'Ajuntament. Honestedat significa poder mirar als ulls a la ciutadania i dir-los "mireu, vam dir que faríem aquesta plaça, aquesta reforma, el 2027, però hem tingut aquest problema pressupostari, hem tingut aquesta baixa de 3 tècnics arquitectes, o hem tingut aquesta altra necessitat que s'ha menjat la partida, i això no es podrà fer". Nosaltres pensem que un exercici de bon govern és mirar la ciutadania a la cara, tractar-los com adults i simplement explicar-nos. Dintre de la nostra eina i de la metodologia de tractar els plans l'ajornament o la cancel·lació de projectes és acceptable. Els projectes es poden ajornar i es poden cancel·lar, el que no trobem acceptable és no explicar-ho, no justificar-ho, no fer un paràgraf amb unes línies amb les quals explicar què ha passat. I tampoc és acceptable fer trampes. Les eines o les webs per fer retiment de comptes del PAM et permeten de vegades fer trampes i comprometre una cosa el 2026 i quan arriba la data i veus que no arribes dir "no, això ho vaig dir per al 2027" i és clar, per a nosaltres això no és seriós. Nosaltres intentem que l'honestedat estigui per damunt del retiment de comptes, i que simplement si les coses s'ajornen o es cancel·len no passa res, és normal. Un 70% d'execució en un PAM és un percentatge molt alt, però el que no és molt defensable és no justificar-ho.

■ **Per portar a terme un projecte com aquest, entenc que és indispensable disposar d'una eina tecnològica no? que et doni suport per poder fer aquest seguiment i després poder fer aquest retiment.**

### **Antoni Dorado**

Jo crec que és vital el fet d'això, que no sigui un document intern només de treball sinó que també sigui un document consultable per tothom i que et permeti fer aquest seguiment de forma àgil. En el nostre cas nosaltres tenim ja una persona tècnica que té una visió general de totes les actuacions que s'estan fent perquè també he treballat dintre la part de comunicació i per tant la part de comunicació sap com es van desenvolupant les diferents accions del nostre pla d'actuació, i a la vegada hi ha aquest contacte directe per veure el seguiment de determinades actuacions. Està molt ben classificat, si tu en cadascuna de les actuacions hi tens diferents nivells d'assoliment, és molt fàcil definir segons el tipus d'actuació que tens saber en quin punt estàs. I per a això evidentment necessites eines tecnològiques que d'una manera àgil t'ho permetin fer.

■ **A banda de ser una eina de coordinació interna, hi ha una visió pública, accessible des de fora?**

### **Antoni Dorado**

Nosaltres tenim en aquest cas l'eina de la Diputació de la pàgina web, i llavors és una pàgina web que està dins de la nostra pàgina web municipal i per tant, a més que és molt visual, ens agrada moltíssim perquè visualment és molt "xula" amb els diferents blocs, com es desplega, com es pot fer la classificació en base als teus interessos, si t'interessa per àrees temàtiques, si t'interessa per objectius de desenvolupament sostenible... que també ens ajuda moltes vegades a fer aquesta pedagogia, per calendari, etc. Per tant sí, ha de ser una cosa fàcilment consultable. Si busques PAM Sant Joan de Vilatorrada a Google és la pàgina que apareix en primera posició.

### **Xavier Altafulla**

Sí, per a nosaltres també és crític que hi hagi una visió cap a fora, cap a la part de la ciutadania, no ho concebem sense aquesta transparència també de cara a fora. És clar, d'eines n'hi ha de diferents al mercat, n'hi ha dues o tres que són les més importants, però independent de l'eina, nosaltres volem posar en valor sobretot la metodologia, la metodologia que hi ha al darrere de la gestió dels plans de manera ordenada, perquè les eines et permeten, com hem comentat abans, fer trampes. I la metodologia, l'acord sobre com treballem els plans hauria de ser no fent trampes. L'eina et pot acceptar que treballis amb paraules diferents i que a un pla li diguis eixos, i a l'altre li diguis àmbits, i a l'altre li diguis línies estratègiques, i la ciutadania no acaba d'entendre perquè dintre d'un mateix ajuntament departaments diferents anomenen diferent a les coses que són iguals. Per a nosaltres l'eina és important, però encara ho és més la metodologia. L'eina que aporta? aporta que quan les persones que han de reportar com estan els projectes a través d'un marcatge se'ls posi el més fàcil possible, que no hagin de treballar molt, que l'entrada de l'eina sigui amb les mateixes credencials que tenen per entrar a

l'ordinador, que ja l'eina li mostri en primera pantalla els projectes en els quals la persona té assignat reportar, i que després bé facis una marca conforme està fet o bé una justificació amb una frase que explica què ha passat, però cal que ho tingui superfàcil per fer-ho. Després cal que l'eina et vagi sumant automàticament els percentatges de completesa de cadascuna de les línies, que t'ho pinti en colors, si vols assignar projectes a ODS que després et permeti buscar per ODS, que et permeti buscar per departaments, si ho has pintat que et permeti geolocalitzar els projectes, si t'ho vols treballar més que et permeti assignar partides econòmiques o vídeo, text, fotos, el que sigui per a cada un dels projectes. Jo penso que totes les eines d'alguna manera es van uniformitzant i s'assemblen molt, però que més important que l'eina és la metodologia.

■ O sigui en quant a l'eina jo entenc que independentment de la que utilitzis ha de permetre carregar el pla, que el pla tingui una jerarquia, que puguis assignar a cadascun dels responsables que han d'anar actualitzant aquest seguiment, que serveixi com a eina interna per poder conèixer aquest estat d'execució, i després que tingui una part pública per poder fer aquest retiment de comptes a la ciutadania, que en el fons serien com les peces. Ja li pots posar més complexitat o menys complexitat, però són les peces que serien necessàries per donar resposta a un projecte com el vostre. Ja que has tret el tema de la metodologia, que jo també comparteixo, que és bàsic, vosaltres disposeu d'alguna metodologia? Ho heu documentat? Creieu que aquesta metodologia podria ser transferible a altres ajuntaments que també vulguin portar a terme un projecte com el vostre?



#### Xavier Altafulla

Sí, nosaltres hem fet un document molt breu, de 3 o 4 pàgines, en el qual vam incloure alguna de les idees que hem comentat ara. Primer com anomenem les coses, com anomenem les agrupacions de primer nivell, de segon nivell, de tercer nivell dels projectes, després com reportarem els projectes que es cancel·len o s'endarrereixen, com s'ha de justificar, de quina manera, amb quines

paraules. No pot ser que un departament en una justificació digui que no hem arribat perquè no hem tingut recursos, i un altre departament, per a una justificació faci 3 paràgrafs, perquè cada un ho faria amb el seu criteri, que és diferent. Hem d'intentar tots anar a una. I jo crec que sí, que la metodologia hauria de ser replicable, i igual aquí la DIBA hi podria tenir un paper plantejant un estàndard en el qual de les agrupacions del nivell de projectes en diem eixos, de les agrupacions de segon nivell en diem línies estratègiques i de les terceres línies operatives, o el que s'estipuli, però que d'alguna manera anem tendint tots els ajuntaments a una metodologia similar que ajudi en el retiment de comptes global.

### **Antoni Dorado**

En el nostre cas, jo crec que la metodologia que vam seguir ens va funcionar molt bé, i va ser gràcies també al suport que vam rebre per gent experta, que ens va permetre primer punts de trobada organitzativament, per definir aquests eixos, que fossin els eixos estratègics que després es convertissin en uns objectius operatius, però treballant-ho a les diferents escales de nivell, no? Una primera proposta, com dèiem, a nivell polític, després treballant amb grups tècnics i després en aquesta darrera fase nostra també traslladant-ho als veïns i les veïnes. Al final el fet d'elaborar el Pla d'actuació també acaba representant punts de trobada, de reflexió i de posar en comú les visions que cadascú en un grup de persones molt diverses que treballen i que són expertes, cadascú en la seva temàtica, posar-ho tot de forma conjunta. Per tant, és un bon exercici i es fa una metodologia molt ben pautaada, en el nostre cas molt ben acompanyada també per la gent experta, doncs pot donar resultats com tenir un pla que sigui operatiu totalment.

**■ I a un ajuntament que es plantegi posar en marxa un projecte com aquest, quins consells li donaríeu? ha de tenir en compte alguna cosa abans de redactar el pla per tal d'estalviar-se després problemes? i una vegada ja tingui redactat el pla, quins consells li donaríeu?**

### **Xavier Altafulla**

El primer consell potser és que ens truqui. Si volen que l'ajudem, encantats de donar-li un cop de mà i explicar-los quina és la nostra experiència, nosaltres o el Toni a Sant Joan de Vilatorrada. Són dos exemples de municipis de mida molt diferent que han posat en èxit un projecte molt similar, segurament ells amb més qualitat que nosaltres, perquè han tingut una part participada amb els veïns i veïnes que nosaltres no hem pogut dur a terme per calendari, però són dos exemples d'una planificació que ha acabat amb un cert èxit. La segona seria que d'alguna manera abans de posar el primer pla dintre d'una eina no pensin en termes d'eines i de plans, sinó que facin un passet enrere i pensin més amb una perspectiva de política de gestió dels plans. Perquè si no, quan posin un primer pla després a l'hora de posar el segon veurem que pot ser que no hi hagi molta coherència entre els primers. Després potser un consell raonable seria que comencin per una cosa més bàsica o per un projecte que sigui més fàcil de fiscalitzar, perquè també si intentes abastar massa potser el projecte ja entra en risc de derrapar. I que concentrin també els esforços en assegurar que la fiscalització dels plans es faci. Si hi ha un departament que simplement es declara en rebel·lia i no justifica els endarreriments o les cancel·lacions dels seus projectes, llavors l'eina queda coixa. En aquest sentit és clau el suport gerencial i el suport polític.

### **Antoni Dorado**

Jo sumaria també el fet de fer molta feina pedagògica, perquè no tothom està al mateix nivell de planificació ni li dona la mateixa importància que li pot donar tot un equip

complex. Però tot i això, si algú hi creu i ha de dir endavant, doncs ha de fer aquesta feina d'anar fent a la gent entrar dintre del sistema, perquè si no és molt difícil poder-lo portar a terme. I el més important és que el pla d'actuació que pugui sortir, evidentment, sigui un pla que pugui fer aquest seguiment, que sigui fàcil d'explicar, que no quedi el document que sempre diem en el calaix, perquè tots els ajuntaments tenim moltíssims plans d'altres tipus que s'han redactat en el seu moment amb un recurs determinat i com que després no s'han trobat els recursos econòmics queden allà fets com per complir l'expedient, allò queda dintre un calaix i són uns recursos que s'han destinat i hores de feina de molta gent que al final no acaben veient la llum. Quan hi ha canvi de mandat ens trobem de vegades plans no executats dels mandats anteriors i que estan allà i no acaben d'encaixar, i no saps ben bé per què s'ha demanat aquest pla. En el cas del Pla d'actuació municipal, com que hi ha aquest compromís de desenvolupar-lo durant tot el mandat, en el moment d'elaborar-lo ha de ser clar que no ha de ser un document simplement per complir l'expedient, sinó que ha de ser l'eina que permeti autoexigir-se al propi govern amb relació als compromisos que ha desenvolupat, explicar molt bé si s'assoleixen, si no s'assoleixen, si s'han hagut de desviar, per quins motius s'han hagut de desviar i ser aquesta eina de comunicació, perquè al final allò que intentem també és apropar això, una mica que la política com a mínim municipal estigui més propera al dia a dia dels veïns i veïnes.

■ **I quin valor intern per a l'organització creieu que ha portat posar en marxa aquest projecte i el mateix us dic, de cara a la ciutadania, quin valor ha aportat?**

### **Xavier Altafulla**

A nivell intern facilita molt la coordinació que se sàpiga qui ha de fer què i quan. Això facilita molt als caps de departament poder organitzar els recursos. Si ja accepten d'alguna manera el 2023 que el Pla d'igualtat de gènere exigirà que el segon semestre, el 24, hagin de fer el projecte, doncs això agraeixen molt que es concreti, perquè els permet fer una planificació del departament i aixecar la mà si no tenen recursos per atacar-ho. Després també a nivell intern hi ha un avantatge en el portal de transparència amb relació a saber què estan fent els altres departaments, i la transparència interna sempre és positiva. I de cara a la ciutadania també no té res a veure el fet de fer plans com s'han fet moltíssims plans al món local amb una consultora amb un cost de 14.990 euros i que acaben sent un PDF que és calcat al pla del municipi del costat i que acaben en un calaix perquè no estan aterrats. És un gran pla sobre un àmbit concret però després al no estar aterrat, després dels quatre o sis anys que duri el pla potser fem un petit retiment de comptes, un altre PDF de mitja pàgina on diem què hem fet, o potser de vegades ni tan sols fem això i fem un nou pla a sis anys vista. Això hauríem de poder-ho fer millor.

### **Antoni Dorado**

I també en aquest sentit hi ha el fet que en un pla d'aquest tipus hi ha molta interrelació entre diferents departaments, seccions, en aquest cas dins d'un ajuntament, no? llavors

la manera de que no tothom treballi de forma aïllada en la seva bombolla és veure que la gran majoria d'actuacions no depenen mai d'una única àrea, sinó que estan molt interrelacionades. Hi pot haver Urbanisme amb Joventut i amb Feminismes en una mateixa actuació, i han de treballar de forma conjunta i coordinada. Llavors quan exigeix tanta coordinació, equips de treball tan grans, especialitats tan diferents, sense un pla es fa molt difícil. I la improvisació i l'anar fent dia a dia és una altra manera de treballar, però no és tan eficient, i estem buscant l'eficiència també.

■ **I heu avaluat l'impacte de posar en marxa aquest projecte, o teniu algun tipus d'indicador?**

**Xavier Altafulla**

No, nosaltres d'indicadors no en tenim més enllà de les visites a la web, que tampoc són milers, són més aviat de l'ordre de pocs centenars, i la majoria són fetes des del mateix ajuntament. No, encara no en tenim... és un aspecte que necessitem millorar.

**Antoni Dorado**

En el nostre cas, l'impacte de l'eina voleu dir si la gent ho consulta i s'ho mira, no?

■ **Exacte.**



**Antoni Dorado**

És clar, nosaltres com que ja és una eina que utilitzem com a exercici constant i estem fent constantment referència a ella, doncs sí que veiem que és una eina que la gent va consultant, perquè a més a més, com dèiem, és una eina de treball en el Consell de la Vila, per exemple, i altres. També perquè, en aquest sentit, vam fer participar la gent en la seva elaboració, i també ja arriba com un cert compromís per

part d'aquestes persones que la seva actuació, que van proposar i que d'alguna manera també s'ha incorporat en les actuacions, es vegi com està avançant. Llavors, com que també molta gent ja també se'l sent seu, ja no només és l'eina del govern, sinó que és l'eina que tots conjuntament d'una manera o una altra vam decidir plegats tirant davant. Llavors, bé, és bastant positiva i la gent s'ho mira, sí.

■ **Creieu que implantar projectes d'aquest estil, que són tan transversals, té impacte en d'altres projectes? o sigui, que el fet d'haver establert una metodologia per treballar un projecte com aquest, s'ha estès a d'altres projectes?**

### **Xavier Altafulla**

És clar, nosaltres a l'Ajuntament el que tenim és una gran heterogeneïtat entre els diferents departaments. Per la raó que sigui, hi ha departaments que tenen una disciplina en el recull d'indicadors i en el retorn, en l'avaluació, en l'impacte de les seves polítiques molt elevada, i hi ha altres departaments que per la raó que sigui (històrica, de formació, de canvis de responsables... per la raó que sigui) no la tenen tan interioritzada la política d'avaluació d'indicadors i el retiment de comptes intern. Nosaltres encara no hem vist que el fet de tractar els plans així s'hagi estès. Encara estem en la primera fase, podríem dir, pensem que serà un tema que trigarà uns certs anys a poder fer osmosi, osmosi amb la resta de l'Ajuntament.

### **Antoni Dorado**

En el nostre cas sí que cada vegada que des de diferents àrees s'estan elaborant nous plans, sempre que s'estan creant nous plans dins de l'Ajuntament, i els expliquem aquesta possibilitat de donar-los més visibilitat, de fer aquest seguiment, sempre tothom que està involucrat en el desenvolupament dels nous plans que s'estan fent valora de forma molt positiva el disposar d'eines que permeten fer aquest seguiment, aquesta classificació i fins i tot aquest exercici de transparència i de comunicació. Bé, s'ha d'anar fent mica en mica, saltant aquestes barreres, aquestes fronteres que moltes vegades es tenen, però pensem que és molt útil per a qualsevol tipus de pla, si al final en un pla hi ha una certa planificació amb unes actuacions i amb uns objectius que s'han d'assolir, explicant el percentatge d'execució, és la manera d'evitar que quedin sense executar o bé guardats als armaris.

■ **Exacte, i heu trobat voltes resistències? o sigui, si n'heu trobat, creieu que cal preparar l'organització per implantar un projecte com aquest abans de posar-s'hi?**

### **Xavier Altafulla**

Als departaments què els demanem? la feina que els demanem en general són dues coses. Una, que quan hi hagi projectes que siguin del seu àmbit i que en teoria ja han d'estar participats amb ells i acceptats per ells com que ells els executaran, que els posin en calendari. Això es fa a l'inici de la càrrega del projecte en l'eina, que ho posin al calendari. I la segona cosa que els demanem als departaments és que ens reportin potser una vegada cada dos mesos, o el temps que s'estipuli, l'estat de les coses. Si s'ha executat en calendari o no s'ha executat, i si no s'ha executat una frase o dues de justificació. Aquesta és l'única feina que els demanem als departaments. En general, als departaments el volum del que els demanem no és tan gran, i potser es poden queixar

més del fet que alguns projectes no havien d'acabar d'estar acceptats com que ells els havien d'executar, que de reportar una cosa que realment representa poc temps. El que sí ens hem trobat és que quan hem fet l'intent de que siguin els mateixos departaments els que reportin directament a l'eina, ens trobem que hi ha una heterogeneïtat molt gran en l'adhesió al calendari i al compromís de reportar-ho, i després també en la definició de les justificacions. Aleshores des del nostre departament el que fem és centralitzar l'actualització de l'eina.

### ■ No ho fan directament ells?

#### **Xavier Altafulla**

No, aquí no hem arribat encara. Potser després del primer PAM, quan fem el segon, ja podran tenir un exemple, però ara estem trucant als departaments i perseguint-los perquè ens diguin com porten les coses.

Les eines permeten a nivell tecnològic fer uns avisos a les persones que tenen assignats els projectes. En teoria la nostra t'envia un correu dues setmanes abans de la data de la qual t'has assignat un projecte, i et diu "eh, que el dia tal començarà aquest projecte", i t'envia també un correu no sé si una setmana abans de la data de finalització perquè ho vagis reportant en temps i forma. Però nosaltres encara no hem tingut l'èxit de fer que tothom treballi de la mateixa manera i amb la mateixa disciplina, i al final som nosaltres els que anem perseguint els departaments. Tampoc és tanta feina, no és un drama, el nostre PAM són 300 accions que s'han de reportar cada dos o tres mesos, igual n'hi ha 50 d'aquestes en 10 departaments, son 2-3 dies de feina, no és més.

#### **Antoni Dorado**

En el nostre cas nosaltres sí que considerem que es valora molt positivament a nivell d'organització interna per justament això, perquè és organització i és evitar que al personal tècnic li arribin propostes de diferents àrees totalment desconnectades, cadascú sense veure la feina que té per una altra banda, és a dir, aquests pics de feina i altres si ho fas d'una forma més organitzada i coordinada doncs això sempre s'agraeix a nivell tècnic, perquè és una manera d'estructurar els recursos humans i els recursos econòmics que tenim, que són limitats com a qualsevol lloc. I després, sobre com ens organitzem nosaltres, doncs hi ha aquesta feina més del coordinador, del que té una visió més general, del que té comunicació amb tothom, perquè ja fa aquest exercici i nosaltres a banda que utilitzem les eines informàtiques per establir tasques per cada persona tècnica amb un calendari, etc. de vegades el més pràctic és posar-ho molt fàcil, és a dir, la persona que coneix o és responsable de l'actuació com nosaltres utilitzem el WhatsApp dintre del grup, definim l'acció que tenim dubtes de si ha avançat o no ha avançat i després posem exactament què vol dir 100%, 75%, 50% i 25%, d'una manera tan fàcil com respondre instantàniament al i dir doncs si el 50% significa que ja tinc el plec de clàusules redactat doncs 50%, i l'utilitzem d'una forma molt ràpida, amb un missatge. S'ha d'intentar fer de manera que no portem molta més feina per no crear

rebuig, que no es vegi com una eina que m'està incrementant la feina com si no en tingués prou.

■ **En els dos casos esteu en un punt en què hi ha d'haver algun departament o alguna figura que vagi darrere de les persones que l'han d'actualitzar.**

### **Xavier Altafulla**

Que faci d'adhesiu de tots els departaments sí, que fiscalitzi, que estigui darrere de que el resultat sigui bo, si no al final cada departament ens reporta la seva àrea (o no) i al final el resultat no és tan bo com si hi ha algú que vigila la qualitat del resultat conjunt.



■ **A nivell polític o directiu s'utilitza l'eina per fer seguiment i que sigui una mesura de pressió per als departaments per dir “ep, en aquest àmbit anem a un 40% d'execució i ja ha passat més de mig mandat...” també és una manera de pressionar (no a les males em refereixo) però en el fons si s'acaba utilitzant és una eina per saber en quin punt estem**

### **Xavier Altafulla**

En el nostre cas l'equip polític i l'equip directiu es reuneixen amb una certa periodicitat i revisen com estan tots els projectes del PAM (els 305 crec que són) i de qui depenen aquells que o bé no estan reportats o bé no estan iniciats o bé no estan justificats. Llavors això fa que hi hagi un cert incentiu per part dels departaments en no deixar res penjat, i quan hi hagi projectes que no es poden atacar per manca de recursos doncs es diu i es cancel·len, però els que estan ficats en calendari hi ha una certa pressió per executar-los.

### **Antoni Dorado**

Sí en el nostre cas també és una eina que utilitzem en les mateixes reunions de coordinació, tant a nivell polític com tècnic, per tant ens permet justament això, com que tot ho tens molt ben classificat, tu saps perfectament a quins àmbits, dintre de quan tu mostres per àrees el percentatge d'execució. A ningú li agrada veure's al final del rànquing perquè es pot interpretar o pot donar la idea que no executa, i de vegades no té res a veure perquè no totes les actuacions tenen el mateix nivell d'esforç, i assolir un 100% d'una actuació no vol dir assolir-ne una altra que té un més llarg recorregut, però evidentment sí que és una bona eina per tenir la foto global i perquè de forma

diferenciada cadascú es pugui ubicar i sàpiga on es troba i què s'ha de fer per no quedar al final del rànquing.

■ **Si tornéssiu a començar el projecte faríeu alguna cosa diferent? o esteu contents tal com ha anat?**

**Xavier Altafulla**

Potser hauríem tingut més clar encara que el primer pas era la metodologia i no l'eina, i el primer pas no era carregar un projecte sinó pensar com volem treballar.

**Antoni Dorado**

En el nostre cas potser hauríem hagut de començar abans també, és a dir hauria de ser com el primer exercici que fem, perquè entre els grups que entrem nous a governar entre que et situes, coneixes les limitacions, etc. etc. passa un cert temps. També és veritat que ajuda també perquè ets més realista quan ja portes un temps però bé, quan abans comences a fer també tens molt més marge per anar elaborant i evolucionant. Però bé, en realitat crec que estem bastant satisfets en general.

■ **Com aprenentatge personal què us emporteu?**

**Xavier Altafulla**

Com aprenentatge personal? bé, els projectes que són tan transversals com l'administració electrònica et permeten parlar amb tothom, et permeten saber quina feina fa tothom, et permeten veure els processos interns a diferents departaments que no tenen res a veure (policia, brigada, arquitectes, tècnics de cultura, serveis socials...) i això jo crec que és un aprenentatge que també és molt bonic, veure els "budells" i com treballa internament un ajuntament, i també veure treballar perfils que són molt diferents, no? perfils on hi ha enginyers, advocats, tècnics, urbanistes, arquitectes... i això també jo penso que és enriquidor.

**Antoni Dorado**

Totalment d'acord, i això a mi em pot aportar beneficis perquè la planificació la pots aplicar a tot arreu, no només en un ajuntament sinó en el dia a dia, o en les diferents feines que podem elaborar cadascú de nosaltres. Per tant l'organització, tot i que és un esforç que requereix un temps que dediques, és també una inversió que després et facilita molt el camí, i per tant, fer aquest primer exercici, i superar aquesta barrera psicològica de fer aquest primer exercici, és un aprenentatge molt interessant. A la vegada això també et permet que en sistemes tan heterogenis on hi participa tanta gent

de diferents departaments, de diferents formacions i de diferents coneixements, és una manera de fer aquest punt de trobada, i és molt enriquidor posar-ho tot en comú.

■ **Jo crec que ha quedat bastant clar, el que m'agradaria ara és que diguéssiu una frase del què representa per a vosaltres el projecte, una frase...**

**Xavier Altafulla**

Jo penso que implantar aquest projecte no és més feina, és treballar millor.

**Antoni Dorado**

Per a nosaltres, aquest projecte és una manera d'aconseguir una millora constant i també una anàlisi contínua per continuar avançant.

■ **Fantàstic. Doncs ha estat una conversa molt interessant, moltes gràcies a tots dos per compartir amb mi les vostres experiències, tan interessants per a d'altres ens locals que de ben segur s'hi podran inspirar.**

**Us faig lliurament d'aquest reconeixement de la Caravana Innovació Digital i hi pugem tots junts!**

**Xavier Altafulla**

Gràcies a tu.

**Antoni Dorado**

Sí, moltes gràcies!



Eva Ruiz Miracle, cap de la Unitat de Transformació i Administració Digital de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, lliura el reconeixement a la participació en la Caravana Innovació Digital a Xavier Altafulla, cap de Bon Govern de l'Ajuntament del Prat de Llobregat i a Antoni Dorado, Regidor de Medi Ambient i Acció Climàtica i Regidor de Participació i Barris de l'Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada.



La relatora Eva Ruiz puja a la Caravana Innovació Digital amb l'equip amfitrió, Xavier Altafulla i Antoni Dorado.

## Crònica de la relatora

### **Gestió integrada de plans: del document al compromís viu**

La Caravana d'Innovació Digital para a l'Ajuntament del Prat de Llobregat per compartir experiències sobre plans municipals. Però ben aviat entenc que no parlarem només de documents estratègics, sinó d'una transformació en la cultura organitzativa i en la manera de gestionar-los.

La conversa amb Xavier Altafulla (Ajuntament del Prat de Llobregat) i Antoni Dorado (Ajuntament de Sant Joan de Vilatorrada) presenta dues perspectives complementàries sobre la mateixa transformació: com fer que els plans municipals siguin eines útils per gestionar, retre comptes i fomentar el compromís democràtic.

### **El punt de partida: el límit del PDF estàtic**

El Xavier ho expressa clarament: durant anys, els Ajuntaments han creat plans que es presenten a l'inici del mandat, però després sovint desapareixen. El problema no és la falta de planificació, sinó l'absència de metodologia. Sense calendari, responsables i seguiment constant, el pla es converteix en una declaració d'intencions.

Des de Sant Joan de Vilatorrada, el Toni afegeix una altra necessitat: quan governes en coalició, necessites un instrument que fixi prioritats i ajudi a ordenar decisions i pressupostos. El pla no és només un document; és una brúixola compartida.

Això porta dues idees clau:

- Per al Xavier, el repte és crear una metodologia organitzativa.
- Per al Toni, el repte és fomentar compromís polític i corresponsabilitat ciutadana.

### **La innovació: metodologia abans que tecnologia**

Una de les idees més poderoses que comparteix el Xavier és que la innovació no és l'eina informàtica. L'eina és necessària, però el canvi real consisteix a acordar com s'ha de treballar.

- Com anomenem els nivells dels plans?
- Com programem?
- Com justifiquem les desviacions?
- Qui reporta?
- Amb quina periodicitat?

Sense aquest acord previ, qualsevol eina pot quedar buida. I, com ell mateix adverteix, les eines poden permetre "fer trampes" si no hi ha una cultura d'honestedat al darrere.

El Toni comparteix aquesta visió, però des d'un enfocament molt pràctic: la tecnologia és clau perquè facilita comprendre el grau d'execució, però ha de ser senzilla. Si el sistema complica la feina del personal tècnic, causarà rebuig.

### **Honestedat i pressió sana**

En Xavier destaca un concepte que impregna tota la conversa: honestedat. No passa res si una acció s'ajorna o es cancel·la. El que no es pot acceptar és que no s'expliqui. El retiment de comptes no és un exercici estètic, sinó un exercici moral.

El Toni, per la seva banda, parla de la pressió positiva que genera el pla. Quan el percentatge d'execució és visible, obliga a prioritzar, justificar, i prendre decisions. El pla es converteix en una eina d'autoexigència política i en un instrument de fiscalització.

Planificar, mesurar i publicar no és fàcil, però és madur.

### **Participació: trencar mites**

Un dels punts diferencials de Sant Joan de Vilatorrada és la incorporació real de la ciutadania en l'elaboració del Pla d'Actuació Municipal. S'han recollit 300 aportacions, amb un 88% incorporades.

Toni desmunta un mite comú: la ciutadania no demana impossibles. Quan se la convida a participar amb informació i un marc clar, les propostes són realistes.

El pla deixa de ser "del govern" i passa a ser "del municipi".

Aquí es veu clarament la complementarietat de les dues experiències:

- El Xavier es centra en la coherència interna del sistema.
- El Toni, en la corresponsabilitat democràtica.

### **Quines recomanacions farien a un Ajuntament que vulgui iniciar un projecte similar?**

- De la conversa surten orientacions molt clares:
- Primer cal definir la política de gestió dels plans i després triar l'eina. Sense una metodologia compartida, la tecnologia no soluciona res.
- Començar amb un pla gestionable. No voler integrar-ho tot des del primer dia.
- Assegurar el suport gerencial i polític. Sense lideratge, el sistema es dilueix.
- Simplificar els informes. Cal que sigui fàcil actualitzar l'estat de les actuacions.
- Preveure una figura coordinadora. Algú ha de vetllar pel conjunt, per la coherència i la qualitat del seguiment.
- Fer pedagogia interna. No tothom té la mateixa cultura de planificació i avaluació.
- Acceptar desviacions amb honestedat. El que dona credibilitat no és el 100% d'execució, sinó l'explicació transparent.
- Si és possible, incorporar la participació ciutadana des de l'inici. Això genera corresponsabilitat i legitimitat.

### **Valor públic generat**

Internament:

- Millora la coordinació.
- Permet planificar recursos.
- Dona una visió global compartida.
- Redueix la improvisació.

Externament:

- Transparència.
- Seguiment ciutadà.
- Major legitimitat institucional.
- Cultura de retiment de comptes normalitzada.

### **Una reflexió final com a relatora**

He gaudit moltíssim com a relatora coneixent de prop les dues experiències. No només pel contingut tècnic, sinó per la sinceritat amb què han compartit dificultats, dubtes i aprenentatges.

És inspirador veure com municipis de diferents dimensions poden arribar a conclusions similars per camins diferents. Una experiència més centrada en la metodologia i la coherència interna; l'altra, en la participació i el compromís polític. I ambdues confluint en una mateixa idea: treballar amb plans no implica més feina; implica treballar millor.

Surto d'aquesta parada amb una convicció reforçada: innovar en l'àmbit públic no es només incorporar novetats, sinó transformar amb sentit i rigor el que ja forma part del nostre dia a dia.