

CAP A LA METRÒPOLI 2030

REPTES EMERGENTS,
CONEIXEMENTS
INNOVADORS

ANUARI METROPOLITÀ
DE BARCELONA 2021



CAP A LA METRÒPOLI 2030

REPTES EMERGENTS,
CONEIXEMENTS
INNOVADORS



ANUARI METROPOLITÀ
DE BARCELONA 2021



CAP A LA METRÒPOLI 2030. REPTES EMERGENTS, CONEIXEMENTS INNOVADORS
Anuari Metropolità de Barcelona 2021

Coordinador editorial: Juan Carlos Migoya Martínez

Dipòsit Legal: B13506-2022
ISBN: 972-84-92940-50-9

Bellaterra, Juliol de 2022

SUMARI

Presentació. Cap a la metròpoli 2030. Reptes emergents, coneixements innovadors	5
Jordi Martí Grau	
Introducció. El compromís amb la recerca metropolitana innovadora	7
Ricard Gomà	
1. Capacitat d'innovació, renda i dimensió urbana: una anàlisi de les Àrees Urbanes Funcionals espanyoles	11
Rosa García-Hernández, Marc Figuls, Vittorio Galletto	
2. El preu de l'habitatge de lloguer a la metròpoli de Barcelona (2019-2021): una anàlisi comparada entre portals immobiliaris i contractes formalitzats	29
Jordi Bosch Meda, Jofre López Oller (Observatori Metropolità de l'Habitatge)	
3. Exclusió residencial a l'àrea metropolitana de Barcelona: un fenomen complex, un problema creixent.....	49
Sergio Porcel, Fernando Antón-Alonso, Carles Donat	
4. La dimensió metropolitana del sensellarisme: trajectòries de la població atesa als centres residencials de Barcelona	63
Albert Sales	
5. Pobresa hídrica i desigualtats socioespacials a la metròpoli de Barcelona: cap a un sistema multidimensional d'indicadors	79
Elena Domene, Mar Satorras	
6. La seguretat de les dones com a eix d'equitat en el transport públic metropolità: evidències per a l'abordatge de les violències sexuals	109
Marta Murrià Sangenis, Gemma Solé Massó	
7. Noves mobilitats quotidianes a la metròpoli de Barcelona. La irrupció del patinet elèctric: tendències recents i oportunitats	133
Samuel Nel-lo Deakin, Xavi Bach Coma, Núria Pérez Sans	
8. El nexa aigua-energia-aliments de la infraestructura verda metropolitana i la seva interrelació amb el canvi climàtic	155
Tarik Serrano-Tovar, Joan Marull	

9. Participació metropolitana a l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Anàlisi i perspectives d'aprofundiment	183
Roger Barres, Marc Martí-Costa	
10. El nou Pla d'Infància de Barcelona 2021-2030: connexió entre coneixement i acció a partir del diàleg i l'intercanvi.....	197
Elisa Stinus, Laia Pineda	

10. El nou Pla d'Infància de Barcelona 2021-2030: connexió entre coneixement i acció a partir del diàleg i l'intercanvi

Elisa Stinus, Laia Pineda (Institut Infància i Adolescència de Barcelona)

Introducció

L'elaboració del «Pla d'Infància 2021-2030. Reptes i actuacions per millorar les vides i els drets de la infància i l'adolescència a Barcelona», presentat l'octubre de 2021 per part de l'Ajuntament de Barcelona amb el suport de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona (IIAB-IERMB¹), ha significat un repte per tal de connectar coneixement i acció (polítiques basades en l'evidència) a partir del diàleg i l'intercanvi, davant d'una realitat complexa que requereix la interacció de tots els actors per trobar solucions més enriquides.

Per tal d'explicar com hem connectat el coneixement amb l'acció (una aposta subjacent en el procés d'elaboració del Pla d'Infància), el present article s'inspira en les **vuit habilitats i competències per generar polítiques públiques basades en l'evidència** identificades pel *Joint Research Centre* de la Comissió Europea, el servei que connecta coneixement i ciència per tal de donar suport a les polítiques de la Unió Europea. Aquestes agrupacions de competències representen la base del fil conductor de l'article, a tall d'ingredients necessaris per explicar com s'ha elaborat el Pla d'infància i com connecta l'evidència amb les polítiques públiques. Aquest és, justament, un dels principals rols de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona.

A més, l'article vol evidenciar l'**ampli procés de diàleg** i intercanvi que ha tingut lloc entre els diversos actors implicats en l'elaboració del Pla d'Infància i que ha impactat en el resultat final. De fet, una de les vuit habilitats identificades pel *Joint Research Centre* és, precisament, la d'involucrar els actors clau i la ciutadania, posant en relleu que les problemàtiques complexes no tan sols es podran abordar des de l'òptica científica dels investigadors o des de la mirada tècnica dels gestors públics, sinó que cal involucrar-hi una diversitat de punts de vista per trobar respostes més adequades davant d'una realitat polièdrica. És, en aquest sentit, que l'article recolza en literatura més àmplia a partir de la teoria de la

¹L'Institut Infància i Adolescència és una unitat especialitzada dins de l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona amb autonomia de gestió i amb l'Ajuntament de Barcelona com a entitat promotora.

deliberació i, especialment, de la deliberació que té lloc en les institucions mateixes (en aquest cas, l'Ajuntament de Barcelona): el que s'anomena transversalitat. La transversalitat és necessària per abordar reptes integrals, com els que plantegen la infància i l'adolescència, on cal anar més enllà dels compartiments estancs o segmentats de l'Administració i incorporar una mirada holística.

Connectar coneixement i acció

Tal com afirmen Topp i Mair (Joint Research Centre, 2018) en el seu article «Gestió del coneixement per les polítiques públiques: un nou conjunt d'habilitats col·lectives», la gestió del coneixement connectada a les polítiques públiques implica assegurar-se que es genera i es comprèn l'evidència en el període temporal adequat perquè els responsables de polítiques públiques puguin tenir-la en compte en el procés de presa de decisions. L'emergència de la política basada en aspectes més emocionals que deixa de banda la política basada en fets (segurament estimulada pels mitjans de comunicació i les xarxes socials) sembla dificultar la reconciliació entre l'expertesa basada en l'evidència i les polítiques públiques. Mentre la **relació entre l'evidència i la política** (és a dir, entre la comunitat científica i acadèmica i el món dels gestors públics i els polítics) està en tensió, els reptes i les problemàtiques socials són cada cop més complexos i estan més interconnectats, per la qual cosa es necessita evidència que doni suport a l'elaboració de polítiques. Actualment estem envoltats d'una gran quantitat de coneixement, sovint no gaire robust, i de problemes cada cop més complexos en l'àmbit de les polítiques públiques (*wicked problems*) que requereixen la cooperació entre diferents àmbits de polítiques i disciplines. Tal com afirmen els autors, cal tenir en compte que el procés d'elaboració de polítiques públiques ja no és lineal ni estructurat, i que hi ha problemes de sincronització, ja que les dades no estan sempre disponibles en el moment de la presa de decisions. També hi ha una manca de comprensió i empatia entre els científics i els responsables de polítiques públiques.

Així doncs, tant els gestors públics com els recercadors necessiten adquirir una sèrie d'habilitats i competències per tal de fer front al repte de desenvolupar polítiques públiques més ben informades i basades en l'evidència. En aquest repte, esdevé essencial el rol dels «intermediaris de coneixement»: **són investigadors que comprenen la dinàmica de les polítiques públiques i gestors públics (tècnics i directius, però no polítics) que comprenen com gestionar l'evidència generada pels recercadors**. Atès que aquesta col·laboració difícilment es donarà de forma natural, cal incentivar les competències que la facilitin. En aquesta línia, el *Joint Research Center* ha desenvolupat un marc amb el conjunt d'habilitats que necessiten els que anomena «intermediaris de coneixement» (recercadors i gestors de polítiques públiques amb voluntat d'aproximar els seus mons) per incrementar l'impacte de la recerca i l'evidència en l'elaboració de polítiques públiques i trencar les habituals fronteres que existeixen. Ja sigui per elaborar coneixement científic o per dissenyar i implementar polítiques públiques, ambdues parts necessiten desenvolupar aquest con-

junt d'habilitats. Aquest marc de desenvolupament professional es basa en vuit grups de competències o **habilitats per a l'elaboració de polítiques basades en l'evidència**.

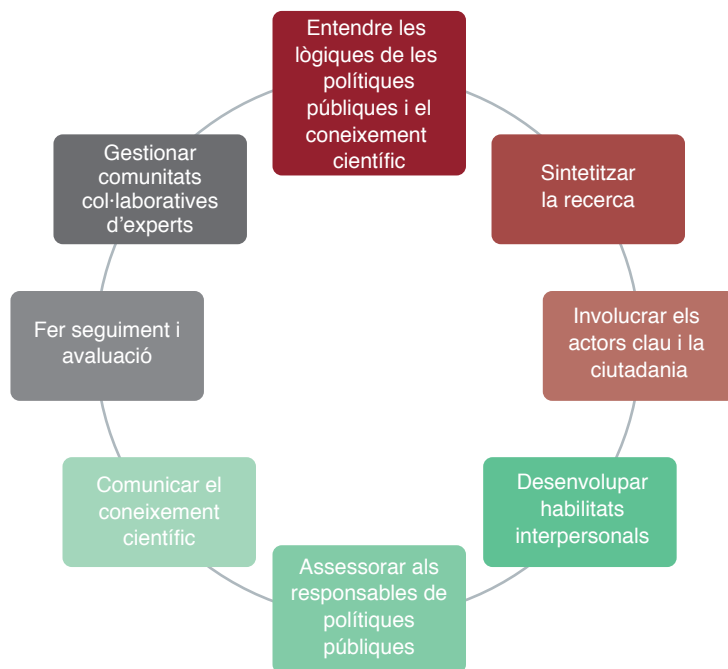


Figura 1. Habilitats per a l'elaboració de polítiques basades en l'evidència.

Font: Joint Research Centre, 2017.

En l'article «Revisant la ciència per a les polítiques públiques sota condicions de complexitat?» (Joint Research Centre, 2020), Krieger constata que, tenint en compte la complexitat de les problemàtiques, el procés d'elaboració de polítiques no pot tan sols tenir en compte els gestors públics i els científics, sinó que ha d'incorporar altres punts de vista, i per això cal incloure-hi la **visió d'altres actors i de la ciutadania**. Tenir en compte altres visions del coneixement, contribueix a incorporar la diversitat i complexitat d'opinions presents en la societat que els recercadors i els responsables de polítiques públiques no poden copsar per si sols. La innovació passa per involucrar aquesta diversitat d'actors en la generació de coneixement i generar polítiques públiques basades en l'evidència.

Partir del diàleg i l'intercanvi

Tal i com afirmen Brugué, Canal i Payá (2015) en el seu article «Intel·ligència administrativa per abordar problemes maleïts?», el terme **wicked problems** expressa aquelles situa-

cions que semblen desbordar les capacitats de l'Administració i de les polítiques públiques. L'Administració, entesa de forma clàssica, tendeix a simplificar els problemes, reduint-los a un àmbit especialitzat capaç d'abordar-los des del coneixement sectorial (racionalitat tecnocràtica weberiana). La realitat actual, però, és massa complexa i diversa per ser compresa de forma parcial. S'ha preparat l'Administració per treballar amb eficiència però no se l'ha preparat prou per treballar amb intel·ligència per tal d'abordar **problemàtiques complexes** (Brugué, 2009). Tenint en compte que la intel·ligència floreix a partir de diàleg i l'intercanvi (Habermas, 1999), l'Administració intel·ligent serà la que es dediqui a gestionar les relacions, els contactes i les interaccions per abordar problemàtiques multidimensionals (racionalitat deliberativa habermasiana).

En l'article «De l'eficiència a la intel·ligència», Brugué, Canal i Payá (2010) argumenten que la **deliberació** és un factor clau a l'hora d'aconseguir polítiques públiques eficaces en un entorn de complexitat. Els sistemes complexos es caracteritzen pel seu vessant holístic (realitat polièdrica), l'evolució discontinua (passant de l'ordre al caos), la incertesa (no existeix una millor solució per part d'un únic expert) i el dinamisme (sistemes en moviment). Cal tenir en compte que la deliberació es dona en diferents nivells, i que sovint s'ha parlat molt sobre les estructures de participació ciutadana (el *hardware*), mentre que no s'han treballat prou les pràctiques i dinàmiques deliberatives de les institucions mateixes (el *software*). Els diferents nivells deliberatius són:

- Entre els ciutadans i les institucions públiques (participació ciutadana).
- Entre les diverses parts d'una mateixa institució (transversalitat).
- Entre institucions públiques diferents (govern multinivell).
- Entre tots plegats (gestió de xarxes).

La complexitat implica no tan sols recórrer al coneixement expert. La deliberació ajuda a generar respostes creatives per mitjà de la interacció i el diàleg, ja que facilita el flux de coneixement i la coordinació necessària per prendre decisions en contextos de complexitat. La deliberació es pot donar fora de les institucions o dins d'aquestes a través de la **transversalitat**. Les administracions poden basar-se en l'especialització i el silenci, o en la conversa i el diàleg entre les diverses parts, passant de les instruccions verticals a les converses laterals. Aquesta realitat administrativa es pot concretar en el concepte de **xarxes** (Rhodes, 1997), que incorporen el contacte, el diàleg i la interacció com a característiques definidores de les seves dinàmiques de funcionament. Les xarxes pretenen abordar la complexitat per mitjà de la interacció entre les parts. Brugué, Canal i Payá identifiquen quatre qüestions clau per al funcionament de les dinàmiques transversals basades en el funcionament de les xarxes:

- Els objectius (el perquè). Els objectius han de ser compartits i s'han de construir conjuntament a través del diàleg i la negociació entre les parts.
- Els actors (el qui). Els membres de la xarxa han de satisfer criteris de necessitat, complementarietat i interdependència, tenint en compte el paper més o menys central que desenvolupa cadascú.
- Els factors tangibles (processos i recursos). El projecte transversal requereix d'una certa institucionalitat: espais, suports administratius, recursos econòmics i humans, etc., trobant l'equilibri entre estabilitat i flexibilitat.
- Els factors intangibles (relacions, confiança i lideratge). Les xarxes són espais relacionals, en què són clau factors com la confiança i el lideratge.

Els vuit ingredients subjacents en l'elaboració del Pla d'Infància

A continuació s'expliquen les vuit habilitats per a l'elaboració de polítiques basades en l'evidència que hem intentat posar en pràctica a través de l'experiència del Pla d'Infància de Barcelona. En l'elaboració del Pla, el rol d'«intermediaris del coneixement» ha estat assumit per part de l'Institut Infància i Adolescència, des de l'àmbit de la investigació i la recerca, i el Departament de Promoció de la Infància de l'Ajuntament de Barcelona, des de l'àm-

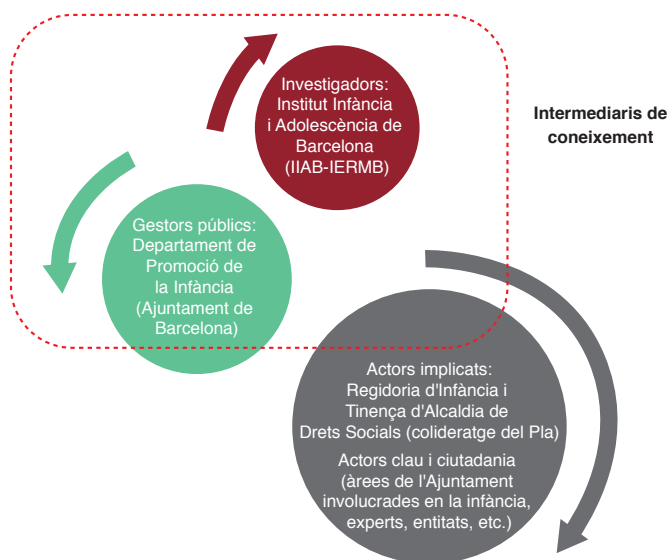


Figura 2. Intermediaris de coneixement en l'elaboració del Pla d'Infància de Barcelona 2021-2030. Font: Institut Infància i Adolescència de Barcelona, 2022.

bit de la gestió de polítiques públiques. El present article s'escriu des de l'òptica de la recerca per tal d'explicar com les persones investigadores poden desenvolupar habilitats i competències que contribueixin a generar polítiques basades en l'evidència; unes habilitats que, com hem dit anteriorment, també són necessàries en els que dissenyen i implementen les polítiques públiques des de l'Administració, per a una òptima connexió entre coneixement i acció.

Taula 1. Habilitats i competències necessàries per a la generació de polítiques basades en evidències: el cas del Pla d'infància de Barcelona 2021-2030

1. Entendre les lògiques de les polítiques públiques i el coneixement científic	• Antecedents del Pla: Focus infància i ciutadania 2017-2020 i mesures i estratègies de govern relacionades amb la infància • Observatori 0-17 BCN (sistema amb 150 indicadors des de 2017) • Lideratge polític i tècnic de l'Ajuntament (suport IIAB-IERMB)
2. Sintetitzar la recerca	• Document sintètic (primera proposta de 7 drets i 18 reptes que es posaran a debat, basats en la recerca existent)
3. Involucrar els actors clau i la ciutadania	• Grup motor (responsables clau a nivell intern) • Comissió transversal (diferents àrees, departaments i serveis de l'Ajuntament) • Districtes (mirada territorial del Pla) • Consell assessor (persones expertes de l'àmbit acadèmic) • Entitats en l'àmbit de la infància i l'adolescència • Infants (espais en què es garanteix una participació adequada) • Ciutadania a títol individual (plataforma Decidim)
4. Desenvolupar habilitats interpersonals	• Habilitat d'arribar a consensos per a un full de ruta compartit • Gestió de les dificultats que sorgeixen al llarg del procés • Comunicació al llarg del procés
5. Assessorar els responsables de polítiques públiques	• Colideratge Regidoria d'Infància i Tinença d'Alcaldia Drets Socials • Assessors polítics amb un paper singular i de major proximitat • Grups municipals per generar marcs d'acord amplis
6. Comunicar el coneixement científic	• Jornada "Estratègia cap als reptes d'infància a Barcelona, amb horitzó 2030" (aliança amb el CUIMPB) • Mitjans de comunicació i xarxes socials (titulars, missatges clau) • Infografia i vídeo amb llenguatge child friendly • Documents sintètics del Pla d'Infància (resum executiu)
7. Fer seguiment i avaluació	• Actualització i avaluació trienal (tenint en compte els espais de governança i la veu dels infants) • Importància de la transversalitat
8. Gestionar comunitats col·laboratives d'experts	• Grups d'expertesa (persones expertes, entitats i gestors públics al voltant de temes prioritars per aprofundir i fer-los avançar)

Font: Institut Infància i Adolescència de Barcelona, 2022.

Entendre les lògiques de les polítiques públiques i el coneixement científic

Des de la recerca s'han de comprendre els principals motors del procés de polítiques públiques (que mai no és tan senzill com un cicle estructurat de fases que van des de la creació d'agenda fins a l'avaluació) i adaptar l'estratègia de presentació d'evidències al context polític. Implica comprendre el públic objectiu, inclosos els responsables de polítiques públiques, les institucions i les persones i actors que tenen influència en l'àmbit de la política pública. Així mateix, des de les polítiques públiques, les persones responsables han de comprendre el context en què opera la recerca i anticipar-se a l'evidència que serà necessària en el futur. Prendre consciència del nexa entre ciència i política és crucial per aportar evidència que sigui valuosa i que s'adapti de la millor manera possible a les estructures organitzacionals (Joint Research Centre, 2017).

RECERCA

- **Motors de les polítiques públiques**
- **Estratègia de presentació de les evidències**
- **Comprendre el públic objectiu**

POLÍTiques PÚBLIQUES

- **Anticipar-se a l'evidència necessària**
- **Identificar l'evidència valuosa per a les polítiques**

Tot i que incorpora novetats substancials, el Pla d'Infància 2021-2030 no parteix de zero, té uns antecedents als quals dona continuïtat. «Entendre les lògiques de les polítiques públiques» implica partir dels marcs establerts i tenir en compte els antecedents, a partir dels quals es tanca un cicle per començar-ne un de nou basat en aquells aspectes més rellevants de l'anterior Pla. En primer lloc, és imprescindible una identificació i actualització dels marcs de la política pública per a la infància que operen a nivell supramunicipal: Convenció sobre els drets de l'infant de 1989 (CDI), Llei 14/2010, dels drets i les oportunitats en la infància i l'adolescència (LDOIA), Invertir en infància, trencar el cicle de desigualtats (2013), Agenda 2030 dels objectius de desenvolupament sostenible (ODS) de les Nacions Unides (2015), Pilar europeu de drets socials (2017), Estratègia de la Unió Europea sobre els drets de la infància i Garantia Infantil Europea (2021).

En segon lloc cal tornar al **Focus infància i ciutadania 2017-2020**, l'anterior marc de planificació i transversalització de les polítiques per a la infància i l'adolescència a la ciutat de Barcelona. El Focus no incorporava totes les mesures que es realitzen a nivell de l'Ajuntament, però sí els principals reptes i accions amb una visió de full de ruta a mitjà termini. També apostava per una agenda d'infància amb visió integral, perspectiva de drets (en línia amb la Convenció dels Drets de l'infant de les Nacions Unides) i una mirada universal de totes les infàncies, posant una atenció especial a les situacions de més vulnerabilitat o exclusió social.

En paral·lel, es van tenir en compte les diferents **estratègies i mesures de govern municipals** aprovades en els darrers anys i amb focus en la infància, per tal d'incorporar els

reptes al nou Pla, com per exemple: Pla per a l'educació i criança de la petita infància 2021-2024, Pla d'adolescència i joventut 2017-2021, Pla del joc a l'espai públic amb horitzó 2030, Estratègia d'inclusió i de reducció de les desigualtats socials a Barcelona 2017-2030, Pla de barris de Barcelona 2021-2024 o Estratègia municipal contra la soledat 2020-2030.

El nou Pla d'Infància dona continuïtat a aquests objectius i estratègies, posant el focus en els principals reptes i accions, tot i que fa una aposta per ampliar la visió integral incorporant-hi àmbits que anteriorment no hi eren com ara l'habitatge, la bretxa digital o la mobilitat (passant de 10 a 23 reptes i de 27 a 70 actuacions), manté la perspectiva de drets (7 drets) i la mirada universal, posant una atenció especial en la pobresa infantil, les desigualtats per gènere, discapacitat i origen, i la mirada territorial (els 3 eixos transversals). A més, el Pla d'Infància aposta per una visió de full de ruta a més llarg termini, establint l'horitzó del 2030 (en línia amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides), amb un marc flexible que permetrà oportunitats d'actualització de les actuacions destacades (es farà una parada cada tres anys), en col·laboració amb els principals actors involucrats (òrgans de governança i ciutadania).

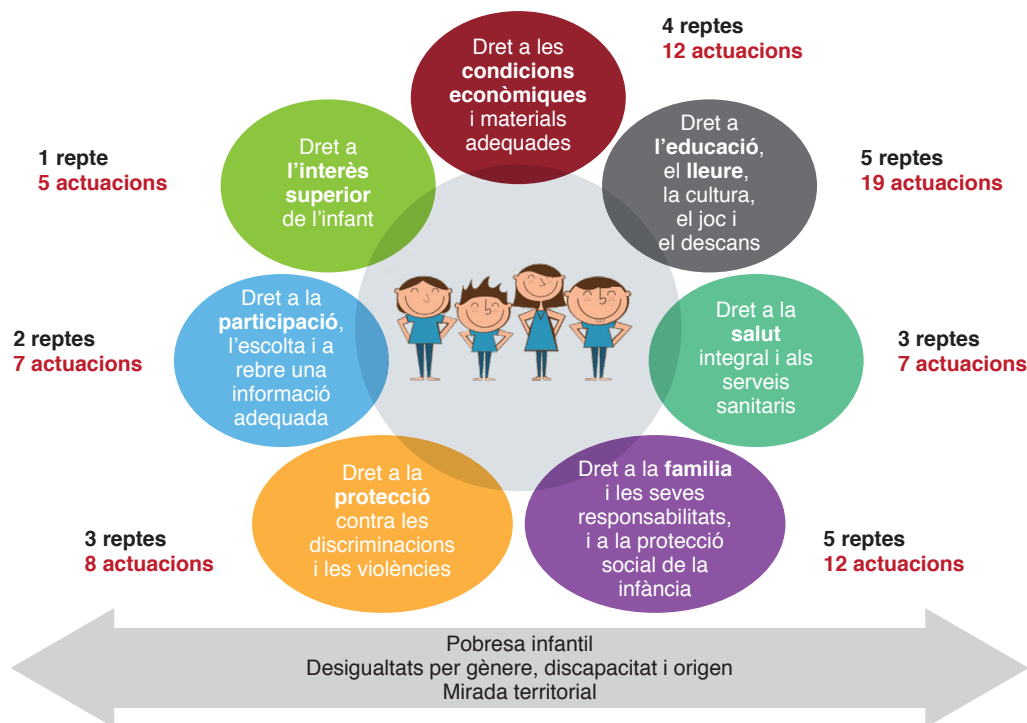


Figura 3. 7 drets, 3 eixos transversals, 23 reptes i 70 accions del Pla d'Infància de Barcelona 21-30. Font: Ajuntament de Barcelona, 2021.

En segon lloc, la diagnosi del Pla d'Infància se sustenta en l'**Observatori 0-17 BCN** i l'informe Dades Clau d'infància i adolescència, impulsat per l'Ajuntament de Barcelona a través de l'Institut Infància i Adolescència. Es tracta d'un sistema amb prop de 150 indicadors que recullen la tendència des de 2017 sobre les dimensions clau de la vida dels infants i adolescents a la ciutat de Barcelona. «Entendre el coneixement científic» implica tenir en compte que sense el desenvolupament de l'Observatori 0-17, previst en l'anterior Focus infància i ciutadania amb una diagnosi força més reduïda, no hagués estat possible dotar-se d'una àmplia diagnosi, que incorpora la tendència d'anys anteriors i respecte de la qual es podrà fer seguiment anual fins al 2030. De fet, la diagnosi s'ha basat en aquest sistema d'indicators i apunts sobre les recerques socials d'urgència que s'han anat seguint al llarg del 2020 per tal de captar els primers impactes de la pandèmia de la covid-19 en les vides dels infants i adolescents, tenint en compte que (a causa de la sistemàtica recollida d'indicadors provinents de diverses fonts) aquests només arribaven a reflectir la realitat de 2019.

En tercer lloc, més enllà del cicle del marc de polítiques públiques que s'acaba i s'ha de renovar i d'un coneixement científic que sustenta la diagnosi del nou Pla d'Infància, les persones són clau a l'hora d'impulsar polítiques. Sense un **lideratge polític i tècnic** a nivell de l'Ajuntament de Barcelona, i l'elaboració i dinamització per part de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona (amb la missió de generar coneixement vinculat a l'agenda pública), no hagués estat possible l'impuls i el sosteniment del Pla. D'una banda, el lideratge polític ha estat assumit per la Regidoria d'Infància, Joventut, Persones Grans i Persones amb Discapacitat (amb el colideratge de la Tinença d'Alcaldia de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI en l'àmbit de la pobresa infantil), i de l'altra, el lideratge tècnic ha anat a càrrec del Departament de Promoció de la Infància (depenent de la Direcció de Serveis d'Infància, Joventut i Persones Grans).

A més, aquests lideratges s'han vist reforçats amb un Grup motor amb responsables clau a nivell de l'Ajuntament en l'àmbit de la infància. Cal tenir en compte que les polítiques d'infància estan força fragmentades a les administracions públiques i no acostuma a haver-hi un sol departament que en tingui el lideratge complet, per la qual cosa (més enllà de col·laborar externament amb la ciutadania i els actors clau) resulta fonamental construir una visió integral treballant internament des de la transversalitat dels diversos departaments implicats i amb la visió holística que facilita la recerca.

Sintetitzar la recerca

Una recerca efectiva fa ús de mètodes i eines per facilitar la comprensió del coneixement en relació amb un determinat tema. Les polítiques públiques requereixen decisions informades per respondre davant d'una problemàtica. L'evi-

RECERCA

- **Eines per facilitar la comprensió del coneixement**
- **Diversitat de fonts i estudis**

dència (quantitativa i qualitativa) per informar les polítiques públiques no s'ha d'extreure d'un sol estudi o d'una sola font, sinó d'una diversitat d'estudis i fonts. En aquest sentit, sintetitzar la recerca disponible facilita fer accessible una

gran quantitat de coneixement tot analitzant de forma crítica, seleccionant i mostrant l'evidència (també els buits de coneixement) que més pot ajudar a entendre una determinada problemàtica en l'àmbit de les polítiques públiques (Joint Research Centre, 2017).

POLÍTIQUES PÚBLIQUES

• Polítiques públiques informades

Per tal d'iniciar la col·laboració amb els espais de governança del Pla d'Infància i involucrar-los en el procés participatiu que té lloc sempre que l'Ajuntament de Barcelona ha d'elaborar un Pla, es decideix dur a terme una participació informada, sintetitzant la recerca duta a terme per l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona. Així doncs, s'elabora un **document sintètic** amb una breu explicació de les grans línies i el procés d'elaboració del Pla, i s'identifica una primera proposta de drets i reptes que es posaran a debat. La proposta de drets i reptes s'inspira en la feina feta per a la diagnosi a través de l'Observatori O-17 BCN i el seguiment de les recerques socials d'urgència durant els primers mesos de la pandèmia (març-desembre de 2020). Per tant, aquesta proposta inicial de drets i reptes als quals el Pla d'Infància ha de fer front és una manera de sintetitzar l'evidència per mitjà d'un llenguatge que ajudi a generar debat.

A sota de cadascun dels reptes del document sintètic es fa un buidatge de les prioritats expressades per part dels infants, el govern i altres agents de la ciutat, amb l'objectiu d'establir un lligam entre l'evidència i la pluralitat de veus i punts de vista rellevants per al Pla, per tal de facilitar un debat informat. D'una banda, s'identifiquen les prioritats dels infants en base a l'Agenda dels infants de 2018 en el marc del programa Parlen els nens i nenes; a les propostes dels infants respecte del Programa d'Actuació Municipal 2020-2023; als tallers realitzats amb infants durant el desplegament del Focus infància i ciutadania 2017-2020, i a les darreres Audiències públiques a les noies i els nois de Barcelona (2016-2020). D'altra banda, es recullen les prioritats per part del govern i els agents de la ciutat en base a l'Agenda 2030 de Barcelona, el Pacte per Barcelona de 2020, les propostes del grup de treball d'igualtat d'oportunitats en la infància del Consell Municipal de Benestar Social arran de la crisi provocada per la covid-19, el PAM+ 2020-2023 (Programa d'Actuació Municipal de l'actual mandat) i l'informe d'UNICEF amb recomanacions per a Barcelona com a Ciutat Amiga de la Infància per al període 2018-2022.

Les prioritats detectades s'extreuen de documents marc que incorporen una mirada integral, tenen una mostra representativa adient i estan formulades en clau de proposta. A més de les prioritats detectades i sintetitzades, a sota la proposta de drets i reptes per debatre amb la ciutadania i els actors clau també s'hi inclouen les primeres actuacions municipals identificades (a partir d'una revisió de les diferents estratègies i plans municipals que impacten en la infància i l'adolescència), que suposen l'inici d'una exploració que s'anirà contrastant amb les diverses àrees i departaments de l'Ajuntament en base a un treball transversal.

Taula 2. Extracte del document sintètic per al debat del Pla d'Infància de Barcelona 2021-2030

Dret a l'educació, el lleure, la cultura, el joc i el descans	Repte: Avançar en la universalització dels serveis educatius i de suport a la criança dels 0 als 3 anys
Prioritats detectades: • Construir més escoles bressol (Tallers d'infants Focus Infància 2017-2020). • Situar la taxa d'escolarització a un any d'edat per sobre del 60%, i a dos anys d'edat per sobre del 80%, i alhora reduir a la meitat la diferència en la taxa d'escolarització a dos anys entre el districte amb la taxa més alta i el districte amb la taxa més baixa (Agenda 2030 Barcelona ODS 4.2). • Assegurar la universalització de l'accés a les oportunitats educatives: reforçar l'atenció en la franja dels 0 als 6 anys, tot ampliant les places d'escola bressol (Pacte per Barcelona) (PAM+ 2020-2023). • Avançar en la universalització d'entorns educatius per a la petita infància ampliant places de la Xarxa d'Escoles Bressol municipals i impulsant la Xarxa d'Espais Familiars de Criança Municipals (EFCM) (PAM+ 2020-2023).	
Actuacions municipals detectades (en exploració): • Pla d'educació i criança de la petita infància (EBM). • Xarxa d'EFCM i socioeducatius.	

Font: Ajuntament de Barcelona, 2021.

Involucrar els actors clau i la ciutadania

Involucrar els actors clau i la ciutadania (a través de consultes o espais deliberatius) contribueix a alinear la recerca i l'elaboració de polítiques públiques amb les necessitats i demandes de la societat. Es tracta també de crear espais d'interacció i aprenentatge mutu entre recercadors/ responsables de polítiques públiques i la societat o les organitzacions clau involucrades en un determinat tema. L'aprenentatge mutu no es basa tan sols en l'adquisició de coneixements, sinó també a compartir visió, marcs i perspectives, i fer aflorar la innovació en la qual qualsevol actor pot aportar una idea o interpretació que no s'havia tingut en compte, ja que el coneixement es nodreix de les múltiples perspectives i àmbits involucrats. A més, aporta legitimitat al resultat de les decisions preses. En aquest procés deliberatiu, el paper de la recerca per aportar criteris de selecció i decisió hi és fonamental (Joint Research Centre, 2017).

RECERCA

- **Proposta d'actors clau i disseny d'espais de debat amb ciutadania**
- **Criteris per a la selecció d'actuacions, identificació de buits/mancances**

POLÍTIQUES PÚBLIQUES

- **Proposta d'actors clau polítics i tècnics**
- **Crida a la participació**

INFANTS, ENTITATS, EXPERTS/ES I CIUTADANIA

- **Participació en els espais deliberatius en marcs adequats a les característiques de cada actor**

De gener a juliol de 2021 va tenir lloc el procés participatiu del Pla d'Infància, involucrant-hi els actors clau i la ciutadania, i establint alhora els espais de governança del Pla. Més enllà del **Grup motor**, esmentat anteriorment, es fa una aposta per treballar des de la transversalitat dels diversos departaments de l'Ajuntament de Barcelona implicats en les polítiques d'infància (**Comissió transversal**), amb l'objectiu de construir una visió integral que superi l'habitual fragmentació d'aquestes polítiques. Per tal de dur a terme aquest treball intern, es va realitzar una sessió participativa amb els diversos responsables tècnics, que a posteriori es va complementar amb contactes i reunions bilaterals amb els diferents departaments que havien d'incorporar actuacions al Pla (i que al llarg del seu recorregut seran els responsables del seguiment i l'avaluació d'aquestes actuacions). Teixir complicitats internes és fonamental tant per a l'elaboració com per al posterior desenvolupament i seguiment del Pla d'Infància. Són espais on també es detecten oportunitats o buits que ajuden a replantejar-se les premisses inicials o a plantejar-ne de noves.

A més, es va fer una aposta no tan sols per incloure-hi els diferents àmbits temàtics de l'Ajuntament, sinó per iniciar també un camí d'implicació dels **districtes** de la ciutat i les persones responsables en l'àmbit de la infància d'aquests, per tal d'incloure la mirada territorial (sens dubte un dels reptes que s'haurà d'anar treballant en el desenvolupament del Pla). El Pla d'Infància ha de significar un marc per als districtes de la ciutat a partir del qual podran realitzar les seves pròpies estratègies en l'àmbit de la infància i l'adolescència, adaptant els reptes i actuacions a la seva realitat, tenint en compte les necessitats del territori i els recursos, serveis i xarxes en l'àmbit de la infància.

Més enllà de l'imprescindible treball a nivell intern de l'Ajuntament, les persones expertes que constitueixen el **Consell assessor** del Pla i les **entitats en l'àmbit de la infància i**

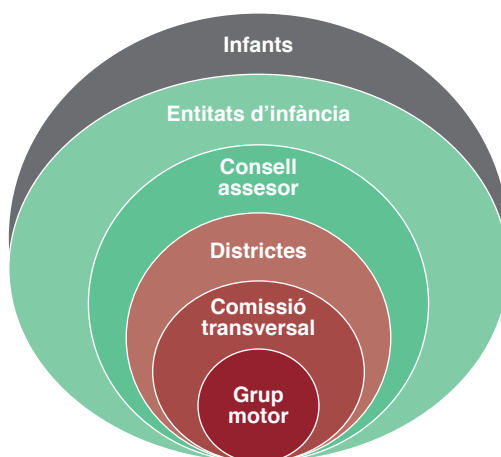


Figura 4. Governança del Pla d'Infància de Barcelona.

Font: Ajuntament de Barcelona, 2021.

l'adolescència resulten clau, pel seu coneixement i experiència, per debatre sobre els reptes que afecten aquest col·lectiu amb l'horitzó 2030 i que marcaran el rumb de les actuacions incorporades al Pla. A partir del document sintètic elaborat per al debat, es va dur a terme, d'una banda, una sessió participativa amb persones expertes de l'àmbit acadèmic i, de l'altra, una sessió participativa en l'àmbit de les entitats socials aprofitant els espais existents, com ara el grup de treball d'igualtat d'oportunitats en la infància del Consell Municipal de Benestar Social, al qual es van afegir les entitats que formen part de la Xarxa dels Drets dels Infants (en el marc de l'Acord Ciutadà per una Barcelona Inclusiva). El contrast dels reptes del Pla es va complementar amb la **participació ciutadana a títol individual** a través de la plataforma Decidim.Barcelona.

En el marc del Pla d'Infància **els infants** esdevenen un agent primordial i imprescindible, i és per això que se situen al nivell més alt de la governança. Escoltar la veu dels infants és una necessitat que ens permet tenir, de primera mà, una informació contextualitzada i molt valuosa sobre aquells aspectes de la vida que els afecten. És en aquest sentit que cal comprendre que els infants disposen d'un coneixement i una expertesa que les persones adultes no tenim, ja que parteixen d'una mirada pròpia que resulta imprescindible per a la identificació de les prioritats i els principals reptes que haurà d'encarar el Pla. Però cal tenir igualment en compte que en els espais de participació per als infants es garanteixi una participació adequada i representativa de les infàncies. És per això que es decideix que la participació dels infants en el Pla d'Infància es vehicularà a partir del coneixement generat en processos anteriors d'escolta i participació dels infants de la ciutat (amb garanties de representativitat i adequació dels espais de participació dissenyats), desestimant fer una participació *ad hoc* sense el temps ni les condicions necessàries per garantir que es reculli la seva veu de forma adequada.

Així, tal com s'ha esmentat anteriorment, en el document en què es va sintetitzar la recerca feta i es va fer una primera proposta de drets i reptes per posar a debat, s'hi van incorporar les prioritats i els reptes expressats pels mateixos infants en processos de participació. Cal assenyalar que l'aposta per una participació diacrònica dels infants se sosté no tan sols a garantir que els espais de consulta i participació siguin adequats i representatius, sinó que tinguin un caràcter permanent. Per això, durant l'elaboració dels Pla es comptarà amb la propera edició del programa Parlen els nens i nenes (2021-2025),² la celebració de noves audiències públiques, un nou PAM-PAD a partir del 2023 en el qual també es consultarà els infants, i la realització de tallers paral·lels durant el desplegament del Pla. Per a una correcta incorporació de les veus dels infants al Pla d'Infància, tal com s'explica més endavant, aquest es dota d'un marc flexible que preveu oportunitats d'actualització amb caràcter triennal.

²En la primera edició del programa (2016-2020), 4.000 nens i nenes de Barcelona d'entre 10 i 12 anys van respondre l'enquesta de benestar subjectiu i 2.000 van participar en l'elaboració de l'Agenda dels infants. La tardor del 2021 ja ho han fet 5.000 nens i nenes des dels 8 anys i fins als 12, per ampliar la representativitat de la infància, bona part dels quals tindran l'encàrrec de revisar i actualitzar l'Agenda dels infants (2022-2023).

Com a resultat del fet de compartir visió, marcs i perspectives a través d'aquests espais participatius i de la recollida de prioritats dels principals actors, en els quals es van involucrar més de 150 persones, es va passar d'una proposta de 7 drets, 18 reptes i 52 actuacions als 7 drets, 23 reptes, 3 eixos transversals i 70 actuacions que actualment recull el Pla d'Infància. El procés deliberatiu va permetre reformular drets i reptes i introduir-ne de nous (com unir el dret a l'educació amb el dret al lleure, la cultura, el joc i el descans, en línia amb el concepte d'educació 360, o introduir els reptes en relació amb l'educació postobligatòria i l'acompanyament a l'adolescència). Aquest full de ruta és el que marca els propers 10 anys del Pla d'Infància i la bateria d'actuacions, que s'anirà actualitzant de forma trienal, comptant amb els espais de governança que s'han implicat des de l'inici en la seva elaboració i amb l'escolta activa de la veu dels infants en els diversos marcs de participació.

Val a dir que per a la selecció de les 70 actuacions del primer període del Pla, s'estableixen tres criteris: la novetat, la innovació o el caràcter estratègic de les actuacions. En aquest sentit, 34 actuacions ja existien però incorporen novetats substancials per respondre a les necessitats d'infants i adolescents, 20 actuacions no existien i són per tant innovadores, i 16 actuacions ja existien però es consideren estratègiques per incorporar-les al Pla, ja que donen resposta als reptes plantejats de forma deliberativa amb els actors implicats. De fet, una de les actuacions previstes són les «Taules de debat per al seguiment, impuls i desenvolupament d'actuacions estratègiques de ciutat que ajudin a assolir els reptes plantejats en el Pla d'Infància», amb l'objectiu d'abordar buits o dèficits en les actuacions existents per tal de donar resposta als reptes ambiciosos que identifica el Pla.

Taula 3. Reptes compartits que marcaran el rumb del Pla d'Infància de Barcelona 2021-2030

1. Dret a les condicions econòmiques i materials adequades	REPTE 1. Reforçar les condicions econòmiques i materials dels infants en situació de vulnerabilitat REPTE 2. Disposar d'un habitatge adequat, i tenir garantits els subministraments energètics bàsics (aigua, llum i gas) REPTE 3. Combatre la bretxa digital dels infants i les seves famílies REPTE 4. Garantir espais públics pacífics, segurs, accessibles i saludables
2. Dret a l'educació, el lleure, la cultura, el joc i el descans	REPTE 5. Avançar en la universalització dels serveis educatius i de suport a la criança dels 0 als 3 anys REPTE 6. Garantir el dret a l'educació, amb el reconeixement de l'escola com a servei essencial per a tots els infants REPTE 7. Vetllar per la transició i continuïtat en l'educació postobligatòria com a via per prevenir l'abandonament escolar prematur REPTE 8. Reconèixer i avançar en el pes del lleure com a factor essencial en el benestar dels infants REPTE 9. Més i millors oportunitats de joc a l'aire lliure
3. Dret a la salut integral i als serveis sanitaris	REPTE 10. Promoure hàbits saludables en la infància i l'adolescència (alimentació, exercici, descans, sexualitat i prevenció de les addiccions) REPTE 11. Vetllar per l'accés dels infants en situació de vulnerabilitat a l'assistència sanitària no coberta per la xarxa pública de salut (salut ocular i bucodental) REPTE 12. Atendre les necessitats emocionals dels infants i els adolescents, amb programes i serveis per als que pateixen soledat no volguda, i ampliar les mesures de cura de la salut mental
4. Dret a la família i les seves responsabilitats i a la protecció social de la infància	REPTE 13. Reforçar espais de confiança, xarxes comunitàries i de suport entre famílies en l'àmbit de les cures REPTE 14. Evidenciar la fragilitat i les necessitats específiques de l'adolescència REPTE 15. Reforçar el suport a les famílies amb infants i adolescents amb discapacitat i/o necessitats d'atenció precoç i a les famílies monoparentals REPTE 16. Millorar l'atenció de la infància en situació de risc i desprotecció REPTE 17. Vetllar pel contacte social dels infants i adolescents tutelats, amb pares/mares a la presó, i als migrats sols
5. Dret a la protecció contra les discriminacions i les violències	REPTE 18. Fer sensibilització sobre qualsevol tipus de discriminació REPTE 19. Reforçar els programes de prevenció contra les violències REPTE 20. Reforçar les mesures de lluita contra la violència masclista
6. Dret a la participació, a l'escolta i a rebre una informació adequada	REPTE 21. Ampliar els canals i els espais perquè els infants i adolescents siguin escoltats adequadament i participin en la presa de decisions REPTE 22. Facilitar que els infants rebin una informació adequada, afavorir el pensament crític i la difusió i vivència dels drets
7. Dret a l'interès superior de l'infant	REPTE 23. Assegurar que qualsevol decisió, política o actuació que pugui afectar la infància de la ciutat tingui en compte què és el millor per als nens i nenes

Font: Ajuntament de Barcelona, 2021.

Desenvolupar habilitats interpersonals

La capacitat d'interactuar amb els altres, fent ús d'habilitats comunicatives verbals i no verbals més enllà de les habilitats tècniques, és essencial per generar confiança i gestionar els problemes que tenen lloc quan es crea i s'aplica el coneixement a les polítiques públiques. La intel·ligència emocional, per part dels recerca-dors i dels responsables de polítiques públiques, contribueix a gestionar les relacions intra i interpersonals, a millorar la comunicació i afavorir les dinàmiques grupals (Joint Research Centre, 2017). En tot el procés d'interacció resulta essencial la comunicació (pre-durant-post), compartir la informació del procés amb transparència i vetllar perquè les convocatòries siguin clares (objectius, metodologia) i es faci retorn de resultats (acta i localització de les aportacions en la documentació final).

RECERCA

- **Garantir la comunicació constant entre actors**
- **Vetllar per la claredat en les convocatòries (pre: objectius i metodologia), compartir informació (durant), retorn dels resultats (post)**

POLÍTIQUES PÚBLIQUES

- **Lideratge i participació a les convocatòries**
- **Comissió de seguiment i validació del procés participatiu**

L'elaboració del Pla d'Infància va tenir lloc de gener a octubre de 2021 i, tal i com s'ha explicat, s'hi van involucrar més de 150 persones a nivell tant intern com extern de l'Ajuntament. Al llarg del procés, cal interactuar amb persones amb mirades diferents (de vegades contradictòries) respecte dels drets, reptes i actuacions que ha d'incorporar el Pla, i es fa necessari desenvolupar l'**habilitat d'arribar a consensos** per tal de poder avançar i arribar a un full de ruta comú. Entre sessió i sessió, l'equip tècnic que elabora el Pla ha de sospesar les diferents veus escoltades i anar introduint novetats i modificacions al document inicial per fer-lo avançar tenint en compte els espais de deliberació que tenen lloc. De fet, es va crear una Comissió de seguiment del procés participatiu que tant a l'inici com al final del procés va validar com s'havia generat la participació i els seus resultats. El fet de facilitar i escoltar grups amb experteses diverses implica una tasca constant per part dels «intermediaris de coneixement» (en aquest cas, l'Institut Infància i Adolescència) de reelaboració del document de base en funció d'allò conversat, tenint en compte tots els ingredients, com són l'evidència mateixa (recerca) i les dinàmiques de les polítiques públiques.

D'altra banda, la **gestió de les dificultats** també és especialment present al llarg del procés d'elaboració d'un Pla. Conflictes naturals que sorgeixen, com poden ser els imprevistos (per exemple, no poder externalitzar la gestió del procés participatiu a causa de dificultats administratives) o la dificultat mateixa de tenir un temps limitat (inferior a un any) per elaborar un Pla que incorpori molts ingredients (poc temps per a la revisió de documents o documents que no s'envien amb el marge de temps desitjable, etc.). Finalment, cal

anar prenent decisions que permetin assolir en gran mesura els objectius proposats amb els recursos i el temps disponibles, deixant per a posteriors etapes altres reptes que no es poden assolir en el curt termini (com pot ser generar una sistemàtica de seguiment i avaluació elaborada del Pla i planificar revisions intermèdies que permetin recuperar qüestions que no s'han pogut treballar amb prou profunditat durant l'elaboració del Pla).

Com a principal estratègia per minimitzar els obstacles, la **comunicació** és un factor clau. En aquest sentit, el paper de la recerca també rau a vetllar perquè les convocatòries siguin clares, quant als objectius i la metodologia, vetllar per un flux transparent i permanent de la informació amb els principals referents de l'Administració (Grup motor), i vetllar igualment per un retorn de resultats a tothom qui hi ha participat, amb actes detallades i una identificació dels elements que s'hauran tingut en compte com a fruit de la participació.

Assessorar els responsables de polítiques públiques

La cooperació entre els responsables de polítiques públiques i els recercadors no sempre té lloc de forma natural. Una sèrie d'obstacles (de cultura organitzativa i/o institucional, lingüístics, de desconeixement de les lògiques de la recerca, etc.) poden fer més difícil la interacció. Cal una certa sensibilitat a l'hora d'assessorar i aportar evidència científica per aconseguir que l'evidència sigui un ingredient important en l'elaboració de polítiques públiques. L'èxit i la sostenibilitat en les polítiques públiques sovint no es basa a incorporar una única visió, sinó a arribar a consensos que tenen en compte múltiples punts de vista que de vegades competeixen entre si. En aquest sentit, els processos participatius contribueixen a incorporar diferents marcs i visions en relació amb una problemàtica. Assessorar els responsables de polítiques públiques requereix que la recerca conegui i compregui el procés d'elaboració de polítiques públiques i ajudi, des d'un punt de vista científic, a entendre els impactes que tenen les diferents opcions de polítiques (Joint Research Centre, 2017).

RECERCA

- **Negociació i consens per a la inclusió de les fites polítiques en base a les evidències (més enllà del procés participatiu)**
- **Vetllar per l'equilibri entre els diferents interessos polítics, en base a les evidències**

POLÍTiques PÚBLIQUES

- **Conjugar els lideratges polítics (quan són plurals)**
- **Explicitar les fites de política pública del mandat**
- **Vetllar per un consens polític ampli (altres grups municipals)**

Al llarg de l'elaboració del Pla d'Infància, el treball de base va ser eminentment tècnic, tot i que hi va haver moments crucials en què va ser necessari fer el lligam polític, tant per

teixir complicitats com per prendre decisions sobre el rumb i el focus del Pla, i per donar legitimitat al procés participatiu en el qual està implicat un ampli nombre de persones que volen tenir la seguretat que el debat i els resultats compten amb el lideratge institucional necessari.

A nivell polític, hi va haver dos aspectes importants per al bon curs del Pla d'Infància. D'una banda, conjugar el lideratge de la Regidoria d'Infància, Joventut, Persones Grans i Persones amb Discapacitat amb el colideratge de la Tinença d'Alcaldia de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI. De fet, tot i que el Pla té una mirada universal de les infàncies (tots els infants i adolescents han de tenir garantits els seus drets reconeguts), en un context d'ampli consens social vers la realitat de la pobresa infantil a la ciutat,³ l'elaboració del Pla esdevé una finestra d'oportunitat per dotar d'un pes específic les accions de la ciutat en l'àmbit de la pobresa infantil (30 de les 70 accions tenen aquest objectiu).

És en aquesta confluència d'interessos on entra en joc el colideratge per part de la Tinença d'Alcaldia i on es decideix que cadascun dels lideratges polítics tinguin la responsabilitat de vetllar per la combinació de mirades del Pla: la mirada universal de la infància i la mirada a les situacions de més vulnerabilitat, que impacten de forma transversal en tots els àmbits d'un infant que viu en situació de pobresa, més enllà de l'econòmic. En les diverses reunions amb els responsables polítics, els «intermediaris de coneixement» (Institut Infància i Adolescència i Departament de Promoció de la Infància) han d'anar explicant l'evidència científica i les diferents opcions de polítiques i actuacions per millorar les vides i els drets de la infància, adaptant el relat als interlocutors i duent a terme un procés de negociació i consens més enllà del procés participatiu mateix. Cal destacar el paper específic dels assessors de la Tinença i la Regidoria, pel seu rol assessor tant de directrius polítiques com d'espai més permeable a la comprensió de la realitat de la ciutat.

D'altra banda, al final del procés, previ a la presentació del Pla el 19 d'octubre de 2021 a la Comissió de Drets Socials, Cultura i Esports de l'Ajuntament de Barcelona, va tenir lloc una sessió de treball amb els **grups municipals** que no formen part de l'equip de govern. Aquest tipus de sessions, que caldria tenir en compte en la planificació des de l'inici del procés, són crucials per generar marcs d'acord amplis, especialment per a les polítiques públiques que tenen un horitzó temporal llarg i que volen ser sostenibles en el temps més enllà dels canvis de govern en finalitzar cada mandat, com és el cas del Pla d'Infància. Els reptes que es marca el Pla d'Infància tenen l'any 2030 com a horitzó, tot i que estan previstes avaluacions i actualitzacions triennals del Pla (especialment pel que fa a les actuacions), comptant amb la participació dels òrgans de governança i incorporant la veu i les prioritats dels infants en aquells moments en què sigui més adequat, assegurant que tenen lloc pro-

³Barcelona és la primera ciutat de l'Estat que decideix formar part de l'Aliança País Pobresa Infantil Zero i desenvolupa un treball específic vers el desplegament de la Garantia Infantil Europea.

cessos que vetllen per tenir en compte les seves característiques i necessitats. Hi ha moments estratègics en què, més enllà d'assessorar els responsables de polítiques públiques, cal comptar amb un consens polític ampli per incrementar la robustesa del Pla i de les polítiques i actuacions associades.

Comunicar el coneixement científic

La comunicació de la recerca a una audiència que no és científica requereix d'altres habilitats comunicatives, com fer servir eines amb disseny infogràfic per tal de donar visibilitat a les dades i l'evidència (fins i tot la incertesa científica i els buits de coneixement), adaptant-se a les característiques dels diversos públics. Els i les investigadores han d'intentar comunicar-se de forma efectiva amb persones no investigadores per fer arribar els missatges, ja sigui oralment o per escrit, en contextos digitals o presencials, a través d'un llenguatge entenedor i fàcilment comprensible. Quan es comunica de forma efectiva des de l'àmbit de la recerca, es tendeix a donar més suport a la ciència i a prendre decisions de polítiques públiques basades en l'evidència en tots els nivells, des del govern fins a les comunitats i els individus (Joint Research Centre, 2017).

RECERCA

- **Garantir documents per a la comunicació efectiva del coneixement científic amb diferents públics potencials (documents sintètics, infografies, vídeos)**
- **Aprofitar el potencial dels mitjans de comunicació i les xarxes socials per comunicar l'elaboració i aprovació del Pla**

POLÍTIQUES PÚBLIQUES

- **Recolzar esdeveniments de comunicació del Pla (consell municipal, roda de premsa, jornada, etc.)**

Al llarg de l'elaboració del Pla, en les diverses sessions i reunions que es van realitzar, sempre hi havia un moment introductori reservat a l'explicació del plantejament i els avenços del Pla fent ús d'un **document sintètic** de presentació que incorporava elements infogràfics i que anava evolucionant i enriquint-se a partir de la interacció amb els diferents públics (document dinàmic). Però el moment àlgid de comunicació va ser el novembre de 2021, un cop aprovat el Pla i aprofitant el mes en què es commemoren els drets dels infants en els quals s'emmarquen els reptes i les actuacions del Pla mateix. La **Jornada «Estratègia cap als reptes d'infància a Barcelona, amb horitzó 2030»**, en format presencial i virtual, va ser una oportunitat per unir el món de la recerca i el coneixement amb el de les polítiques públiques, i aquesta filosofia es reflecteix en les mateixes institucions organitzadores, ja que l'Ajuntament de Barcelona i l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona (II-AB-IERMB) s'alien amb el CUIIMPB (Consorci Universitat Internacional Menéndez Pelayo Barcelona) – Centre Ernest Lluch per dur a terme la Jornada al Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB).

Aquesta aliança va permetre arribar a un públic ampli, des de l'àmbit acadèmic i universitari fins als gestors de polítiques públiques i a les entitats que treballen en l'àmbit de la infància i l'adolescència. De fet, el programa mateix de la Jornada reflecteix aquesta diversitat d'actors. En primer lloc, en la inauguració es va incorporar el col·laboratge polític del Pla d'Infància de l'equip de govern de l'Ajuntament de Barcelona, al qual es va decidir sumar la representació de l'Oficina del Alto Comisionado para la Lucha contra la Pobreza Infantil a nivell estatal, aprofitant el context de mobilització actual d'aquest àmbit de polítiques. En segon lloc, en la conferència inaugural es va reflectir el coneixement científic sobre polítiques d'infància a través d'un acadèmic internacional que a més forma part de l'Aliança italiana per la Infància, un *think tank* en l'àmbit de la infància i l'adolescència que uneix recercadors, societat civil i actors diversos per tal de fer xarxa i influir en les polítiques públiques. Novament, un exemple d'unió entre coneixement i acció. En tercer lloc, es va presentar el Pla d'Infància per part de l'equip tècnic responsable d'elaborar el Pla i algunes de les entitats que van participar en el procés de participació i que estan implicades en els espais de governança del Pla. En quart lloc, es va produir un diàleg amb els responsables tècnics de l'Ajuntament d'algunes de les actuacions destacades del Pla per a cadascun dels àmbits

“Estratègia cap als reptes d’infància a Barcelona, amb horitzó 2030”

Divendres 12 de novembre de 9.30h a 14.00h
Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (aula 1)

9.30 h Inauguració
 Laura Pérez, tinent d'Alcalde de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI de l'Ajuntament de Barcelona
 Joan Ramon Riera, regidor d'Infància, Joventut, Persones Grans i Persones amb Discapacitat de l'Ajuntament de Barcelona
 Albert Arcarons, subdirector de l'Oficina del Alto Comisionado para la Lucha contra la Pobreza Infantil

10.00 h Conferència inaugural sobre polítiques d'infància i l'Aliança italiana per la Infància
 Emanuele Pavolini, professor de la Universitat de Macerata i promotor de l'Aliança per l'Infància.
Presenta i modera Marga León, directora acadèmica CUIMPB - Centre Ernest Lluch.
 Preguntes del públic i debat

10.45 h Pausa

11.15 h El nou Pla d'Infància de Barcelona: un pla de llarg recorregut i elaborat de forma participada amb 23 reptes amb horitzó 2030
Presenta i modera Elisa Stimus, coordinadora del Pla d'Infància 2021-2030 de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona
 Magda Orosco, directora de Serveis d'Infància, Joventut i Persones Grans de l'Ajuntament de Barcelona
 Laia Pineda, directora de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona
 Roger García, responsable de polítiques d'infància d'UNICEF Comitè de Catalunya
 Josep Maria Villena, president de Diònim i la Fundació Savina
 Preguntes del públic i debat

12.30 h Diàleg entorn actuacions destacades del nou Pla d'Infància per millorar les vides i els drets de la infància i l'adolescència a Barcelona
Presenta i modera Elisa Stimus, coordinadora del Pla d'Infància 2021-2030 de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona

- Sistema de cribatge per valorar la vulnerabilitat social d'infants i adolescents
 Carlos Alarcón - Institut Municipal de Serveis Socials
- Escoles Bressol Municipals: més, millors i més obertes i creació i reforç de la Xarxa d'Espais Familiars de Criança Municipals
 Emma Bargañó - Institut Municipal d'Educació de Barcelona
- Acompanyament de l'alumnat més vulnerable als estudis postobligatoris
 Gemma Verdés - Consorci d'Educació de Barcelona.
- Serveis i recursos en salut mental per infants i adolescents
 Pilar Solanes - Envel·liment i Cures
- VilaVeïna, posant la vida al centre: comunitats de cura de la petita infància
 Núria Salas - Foment de Ciutat
- Programa per a la prevenció de les violències sexuals en la infància i l'adolescència
 Carles Gil - Promoció de la Infància
- Impuls, construcció, desenvolupament i innovació de processos de participació infantil
 Ana Novella i Oriol Blasco - Grup de reflexió sobre participació infantil
- Reflexió per l'estratègia sobre infància i adolescència a Nou Barris
 Mercè García - Districte de Nou Barris

Preguntes del públic i debat

14.00 h Tancament

Logos: CUIMP Barcelona, ierm, Institut Infància i adolescència, Ajuntament de Barcelona

Figura 5. Programa de la Jornada «Estratègia cap als reptes d'infància a Barcelona, amb horitzó 2030».

Font: Ajuntament de Barcelona, 2021.

(condicions econòmiques, educació i lleure, salut, família, protecció, participació i interès superior de l'infant). A posteriori, tant la relatoria de la Jornada, com el vídeo, com el document mateix del Pla i la presentació estaven accessibles a través de la pàgina web.

Més enllà de la comunicació en reunions, sessions i jornades, hi ha altres canals dels quals cal tenir cura, com són els **mitjans de comunicació** i les **xarxes socials**. L'aprovació del Pla d'Infància a l'octubre i la roda de premsa convocada per l'Ajuntament van generar impactes en més de 15 mitjans de comunicació diferents, entre diaris, televisió, ràdio i *on-line*. Revisant els titulars, aquests parlen de l'aprovació del Pla i molts destaquen dades de l'Observatori O-17 BCN, la base per elaborar el diagnòstic del Pla (per tant, l'aprovació del Pla ha resultat ser una oportunitat de comunicació de l'evidència i les dades que fa uns quants anys que se sistematitzen a nivell de l'Institut Infància i Adolescència). Es tracta de les dades en relació amb la pobresa infantil, que generen un gran impacte a nivell social, la qual cosa porta a fer una reflexió sobre com des de l'àmbit científic cal conèixer el llenguatge dels mitjans de comunicació, que sovint va per vies diferents, per tal d'anticipar els possibles titulars i aconseguir generar impactes en aquells missatges clau que es volen destacar. Les xarxes socials també resulten un espai important per difondre el coneixement, on cal resumir els missatges en pocs caràcters i on, de vegades, les respostes i la interacció per part dels seguidors no són les esperades, ja que hi tenen lloc dinàmiques que sovint s'escapen dels objectius concrets d'un determinat projecte pel fet de ser espais que la ciutadania utilitza per fer-se ressò d'altres qüestions o crítiques socials. Actualment es continua treballant en la comunicació del Pla, des del compromís d'arribar també a comunicar el Pla als nens i nenes de Barcelona, treballant una **infografia** i un **vídeo** en clau *child-friendly* i incorporant-hi les veus dels infants per tal d'arribar a totes les nenes i nens de la ciutat i a més persones, amb formats breus i de fàcil comprensió. El Pla d'Infància es farà arribar a tots els infants a partir d'una tramesa de la infografia (que inclourà un codi QR al vídeo) a totes les escoles de primària i als instituts de secundària, amb una demanda específica a les mestres de comunicar-ho als nens, nenes, noies i nois, així com de penjar-la en un lloc visible del centre, al qual també tinguin accés totes les famílies.

Fer seguiment i avaluació

El seguiment i l'avaluació són necessaris tant en el pla de la recerca com en el pla de la política pública. D'una banda, cal resseguir i monitorar l'evidència científica disponible de manera continuada, per incrementar-ne la repercussió en les polítiques públiques. Sense una sistemàtica efectiva de seguiment i avaluació tant de la realitat (recerca) com de les actuacions (polítiques públiques), no és pos-

RECERCA

- **Dissenyar la sistemàtica de seguiment i avaluació tant de la realitat social (outcomes) com del desplegament de les accions (outputs)**

sible fer seguiment dels avenços, fer ajustos i descobrir espais d'actuació que no estaven planificats i/o identificar impactes inesperats als quals caldrà donar resposta (Joint Research Centre, 2017). En un pla de llarga trajectòria, cal estar especialment atents als nous objectius polítics que es puguin desprendre dels canvis de mandat.

L'aposta per una llarga temporalitat del Pla en la qual fos possible evidenciar canvis en l'assoliment dels reptes requereix l'establiment d'un marc flexible que permeti una **actualització i avaluació triennal** del Pla d'Infància 2021-2030. Això implica generar una sistemàtica efectiva de seguiment i avaluació tant de la realitat social (àmbit de la recerca) com del desplegament de les 70 accions (polítiques públiques), fixant indicadors de procés en relació amb les actuacions i indicadors d'impacte en relació amb els reptes (a partir de la diagnosi mateixa del Pla). Aquesta revisió periòdica, prevista inicialment de cara al 2024, disposarà també dels espais de governança del Pla que s'han involucrat en la seva elaboració i amb les veus i prioritats dels infants, que hauran format part de nous processos participatius (programa Parlen els nens i nenes, tallers específics, nou PAM-PAD el 2023). L'avaluació implicarà establir un sistema de seguiment dels reptes (que tenen l'horitzó 2030, s'emmarquen en drets i es complementen amb eixos transversals) i un seguiment del desplegament de les actuacions, ja que actualment el pressupost previst per a les 70 accions del Pla es correspon als anys 2021, 2022 i 2023 del pressupost municipal.

Els canvis en els mandats municipals poden impactar en el Pla d'Infància, tot i que el seu rumb ve marcat per 23 reptes que han estat àmpliament consensuats i la resolució dels quals requereix una mirada llarga. Així doncs, la mateixa sistemàtica de seguiment i avaluació és un repte del Pla en el qual encara ens cal aprofundir (Udina i Balaguer, 2018). El sistema haurà de poder mesurar els progressos de les actuacions (*outputs*), l'evolució dels reptes mitjançant l'evidència aportada (*outcomes*), i poder proposar noves estratègies en aquells aspectes relacionats amb la infància i l'adolescència en els quals no s'estigui avançant prou.

En el procés de seguiment i avaluació del Pla, la **transversalitat** esdevé novament un aspecte fonamental, ja que les polítiques d'infància i adolescència es troben força fragmentades a nivell organitzatiu i hi ha una diversitat d'unitats responsables de les diverses actuacions, repartides en diferents àrees de l'Ajuntament. Per tant, caldrà treballar nova-

- **Dissenyar el sistema de revisió i actualització del pla (exercici triennal) amb la participació dels actors clau**
- **Identificar els aspectes/reptes en els quals no s'avança prou**

POLÍTIQUES PÚBLIQUES

- **Facilitació de les dades de seguiment de les actuacions (*outputs*)**
- **Compromís amb les fites del Pla**
- **Comunicar els nous objectius polítics (canvis de mandat)**

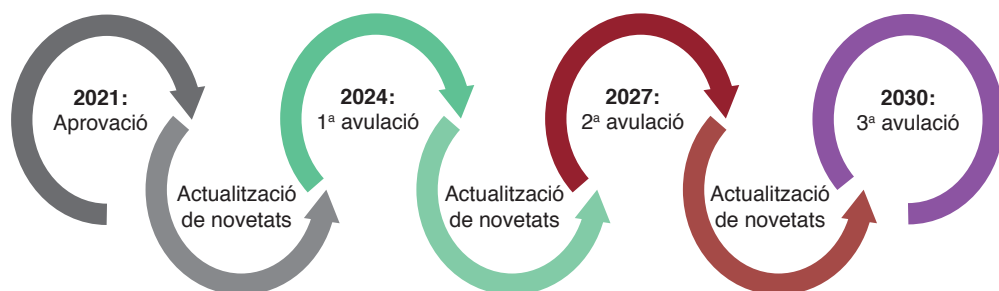


Figura 6. Seguiment i avaluació del Pla d'Infància de Barcelona.
Font: Ajuntament de Barcelona, 2021.

ment amb els diferents responsables tècnics a nivell de l'Ajuntament per tal d'establir indicadors i fer-ne seguiment. Val a dir que, a causa dels curts temps en l'elaboració del Pla, no s'ha fet un treball de quantificació de les fites a assolir, motiu pel qual potser caldrà obrir el debat, durant la construcció de la sistemàtica d'avaluació. També caldrà fer una especial atenció a nous objectius de política pública que es puguin desprendre de la renovació dels mandats municipals (nous representants municipals i definició dels plans d'acció municipal del nou mandat).

Gestionar comunitats col·laboratives d'experts

Les comunitats de persones expertes, que comparteixen un mateix llenguatge i comprensió del tema a abordar des de la interdisciplinarietat, són fonamentals per generar o aplicar coneixement davant de problemes complexos (*wicked problems*) i reduir, per mitjà de la seva interacció, la compartimentació de les diferents disciplines i de les polítiques públiques. Per tant, resulta fonamental facilitar la interacció i col·laboració interdisciplinària de comunitats de persones expertes com a comunitats de pràctica. Les comunitats de pràctica o persones expertes en relació amb un determinat tema o problemàtica, formades per recercadors, gestors o responsables de polítiques públiques i altres actors, aporten innovació a través de compartir coneixement i cocrear solucions. Les comunitats de pràctica contribueixen a anar més enllà dels límits de la ciència i la política, estimulants la interacció al voltant de problemes o temes, facilitant l'intercanvi d'idees i la comprensió de les necessitats i els objectius dels diversos actors (Joint Research Centre, 2017).

RECERCA

- **Impulsar i dinamitzar comunitats col·laboratives d'experts (o grups d'expertesa) a l'entorn de problemàtiques complexes**

POLÍTIQUES PÚBLIQUES

- **Contribuir a les comunitats col·laboratives d'experts per aportar la visió de l'Administració**

Un dels objectius de l'Institut Infància i Adolescència en relació amb el Pla d'Infància és justament l'impuls i dinamització de comunitats col·laboratives d'experts (en el document del Pla s'anomenen **grups d'expertesa**), per tal d'implicar persones expertes de l'àmbit acadèmic, però també d'entitats i gestors de polítiques públiques, al voltant de temes prioritaris en els quals cal aprofundir per poder avançar. Justament, una de les 70 actuacions previstes en el Pla s'anomena «Taules de debat per al seguiment, impuls i desenvolupament d'actuacions estratègiques de ciutat que ajudin a assolir els reptes plantejats en el Pla d'Infància», amb l'objectiu d'obrir debats a l'entorn dels reptes del Pla que queden menys ben coberts per les accions previstes, per tal de proposar noves actuacions o revisions d'actuacions que permetin alinear millor l'actuació municipal amb els reptes en els quals es vol avançar.

De la mateixa manera que la sistemàtica de seguiment i avaluació és un repte a desenvolupar en la implementació del Pla, la creació de grups d'expertesa, en línia amb la filosofia de les comunitats de pràctica, també ho és. Més enllà de les reflexions generals i la mirada transversal i integral del Pla, en determinats moments (i amb els limitats recursos existents) caldrà aprofundir en temàtiques molt concretes en les quals el fet de compartir coneixement de forma col·lectiva amb diferents actors pot ajudar a comprendre millor les problemàtiques i indagar noves vies de solució. Un cop finalitzada, doncs, l'elaboració del Pla, l'intercanvi de coneixement de forma interdisciplinària i la cerca de consensos per cocrear respostes innovadores continua sent un dels reptes per mantenir un Pla viu i amb oportunitats d'actualització.

Reflexions finals

Les vuit habilitats per a l'elaboració de polítiques basades en l'evidència, identificades pel *Joint Research Centre* de la Comissió Europea, han servit de fil conductor per explicar els ingredients que vam considerar necessaris per a l'elaboració d'un bon Pla d'Infància 2021-2030 per als nens i nenes de Barcelona. La millora d'aquestes competències tant per part dels recercadors com dels gestors de polítiques públiques contribueix a potenciar la connexió entre coneixement i acció i a generar polítiques més efectives per respondre a les necessitats complexes de la societat actual. Els reptes per millorar les vides i els drets de la infància i l'adolescència responen clarament a problemàtiques multidimensionals (*wicked problems*) que cal abordar des de diferents àmbits (tal i com es veu reflectit en l'estructura del Pla: condicions econòmiques, educació i lleure, salut, família, protecció, participació i interès superior de l'infant), des de diferents disciplines i des de la cooperació de diferents actors.

L'elaboració del Pla d'Infància va requerir «entendre les lògiques de les polítiques públiques i el coneixement científic» per part dels «intermediaris de coneixement» (Institut Infància i Adolescència i Departament de Promoció de la Infància), compronent el context

d'ambdós mons, ja que es partia d'uns marcs i uns antecedents que calia tenir en compte. La perspectiva de drets (a la base de la Convenció dels Drets dels Infants i de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides) i el Focus infància i ciutadania 2017-2020 (l'anterior Pla que reconeixia els mateixos marcs i prioritzava 27 accions clau) suposaven el precedent en el qual inspirar-se i al qual donar continuïtat a través del nou Pla (amb innovacions, com l'abordatge més ampli de problemàtiques, l'horitzó llarg fins al 2030 o l'ampli procés participatiu que fonamenta i dona més robustesa al Pla). L'Observatori 0-17 BCN ha resultat ser un instrument imprescindible per poder partir d'una àmplia diagnosi, gràcies a l'aposta ferma de l'Ajuntament de recollida de dades i evidència en relació amb la infància i l'adolescència a la ciutat, a través de l'Institut Infància i Adolescència de Barcelona (encàrrec que es formalitzava en l'actuació 27 de l'anterior Pla d'Infància). Aclarir el lideratge polític i tècnic era també fonamental per dotar de legitimitat i fortalesa les polítiques del Pla.

Un cop establertes les bases a partir d'uns antecedents, «sintetitzar la recerca» i l'evidència provinent de diverses fonts en relació amb la infància i l'adolescència va ajudar a dur a terme un procés participatiu informat per «involucrar els actors clau i la ciutadania». Davant d'una realitat complexa totes les veus i punts de vista (des de les entitats fins als experts acadèmics i els infants mateixos) són necessaris per copsar la diversitat d'interpretacions, així com les possibles vies de solució o els aspectes que cal abordar. Un actor clau van ser els responsables tècnics dels departaments i districtes de la mateixa administració, ja que la deliberació té lloc en diferents nivells i si no es genera diàleg i intercanvi entre els compartiments de la mateixa Administració difícilment es pot donar resposta als reptes i les prioritats que es plantegen a nivell de la ciutadania. Tenint en compte la compartimentació de les polítiques en l'àmbit de la infància i l'adolescència, resulta molt rellevant treballar el Pla d'Infància des de la transversalitat, tant a nivell del disseny com de la implementació i l'avaluació. El flux de coneixement, doncs, s'ha de produir entre diferents mons (científics, gestors públics, societat civil), però també a nivell intern en cadascun dels mons a causa de l'especialització, que és útil per aprofundir en el coneixement però que ha d'interaccionar entre si per innovar i donar resposta a reptes complexos.

«Desenvolupar habilitats interpersonals» i «assessorar els responsables de polítiques públiques» implica posar en pràctica la intel·ligència emocional necessària per arribar a consensos, un cop escoltades les diferents veus i partint de l'evidència que representa la base per dur a terme diàlegs informats. Implica també gestionar els possibles conflictes i entendre que els resultats del procés generat han d'encaixar amb les prioritats polítiques i els moments adequats tenint en compte els cicles del govern municipal. Cal facilitar el camí per tal que l'abordatge de la diversitat i la complexitat no generi traves sinó que la suma de les diverses parts aportï una mirada enriquidora que generi un més bon resultat. Un cop aprovat el Pla d'Infància, cal fer esforços per «comunicar el coneixement científic» reflectit sobretot en la diagnosi, així com el pla d'acció, adreçant-se a un públic ampli a través de diversos canals i formats innovadors que facilitin la comprensió dels continguts, i que també tinguin en compte els infants.

Després d'haver-se elaborat el Pla d'Infància, amb un horitzó fins al 2030, queden reptes pendents. En línia amb les habilitats identificades per a l'elaboració de polítiques basades en l'evidència, el mateix document del Pla apunta en la direcció de dos aspectes que encara estan per desenvolupar: «fer seguiment i avaluació» i «gestionar comunitats col·laboratives d'experts». Caldrà desenvolupar un sistema robust de seguiment i avaluació triennal, tant des de l'àmbit de la recerca (indicadors i nova evidència) com des de les polítiques públiques (desplegament de les 70 actuacions), on, novament, treballar des de la transversalitat de l'Administració serà imprescindible per anar de la mà de les diverses àrees i departaments implicats en l'àmbit de la infància i l'adolescència. El diàleg amb les diverses àrees serà continuat, ja que caldrà no tan sols establir indicadors que ajudin a comprendre l'avenç de les accions, sinó també actualitzar-les periòdicament, ja que es tracta d'un Pla viu amb horitzó 2030 en què el marc flexible permetrà posar el focus en aquelles prioritats que són més importants, alhora que factibles i d'acord amb els objectius polítics de cada mandat. Aquest diàleg tindrà lloc no tan sols a nivell intern de l'Administració, sinó també amb els actors clau que formen part de la governança del Pla, a través de les comunitats col·laboratives d'experts o grups d'expertesa. A partir d'un marc de reptes ja consensuat, caldrà continuar aprofundint en aquells buits o reptes poc coberts en els quals, a partir de la suma d'experteses dels diversos actors (entitats, administració, acadèmics, infants, ciutadania), caldrà continuar indagant i explorant noves propostes i vies innovadores de solució.

Així doncs, les vuit competències o ingredients que ens han guiat per explicar l'elaboració del Pla d'Infància 2021-2030 seguiran estant presents al llarg de la implementació, avaluació i actualització del Pla, i seguirà sent molt rellevant el paper dels «intermediaris de coneixement». Per això continuarem teixint complicitats entre diferents mons i diverses mirades (que sovint parlen llenguatges diferents), i continuarem generant diàlegs en l'interior d'aquests mons per superar les barreres de l'especialització i del desconeixement de l'altre. És un camí imprescindible per abordar els reptes complexos que tenim al davant, i per generar millors oportunitats i condicions de vida en l'àmbit de la infància i l'adolescència que garanteixin el màxim desenvolupament de cadascun dels nens, nenes, noies i nois de Barcelona.

Bibliografia

- AJUNTAMENT DE BARCELONA (2021). *Pla d'Infància 2021-2030. Reptes i actuacions per millorar la vida i els drets de la infància i l'adolescència a Barcelona*. Departament de Promoció de la Infància.
- BRUGUÉ, Q.; CANAL, R.; PAYÀ, P. (2015). *¿Inteligencia administrativa para abordar "problemas malditos"? El caso de las comisiones interdepartamentales*. Gestión y Política Pública.
- BRUGUÉ, Q.; CANAL, R.; PAYÀ, P. (2010). *De l'eficiència a la intel·ligència. El cas de les comissions interdepartamentals al Govern de Catalunya*. Institut de Govern i Polítiques Públiques - Universitat Autònoma de Barcelona.
- BRUGUÉ, Q. (2009). *Una administración que habla es una administración que piensa. Participación ciudadana para una administración deliberativa*. Saragossa: Gobierno de Aragón.

- INSTITUT INFÀNCIA I ADOLESCÈNCIA DE BARCELONA (2021). *Dades clau d'infància i adolescència a Barcelona. Informe 2020* (PINEDA, L.; STINUS, E.; PITARCH, K.; COROMINAS, M.; CURCOLL, L.). Institut Infància i Adolescència de Barcelona-Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (Ajuntament de Barcelona).
- INSTITUT INFÀNCIA I ADOLESCÈNCIA DE BARCELONA (2020). *Eina de cocreació d'espais lúdics amb infants i adolescents* (TRUÑO, M.; PINEDA, L.; CORTÉS, E.; GIMBER, S.; GENER, J.; CURCOLL, L.). Institut Infància i Adolescència de Barcelona-Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (Ajuntament de Barcelona).
- INSTITUT INFÀNCIA I ADOLESCÈNCIA DE BARCELONA (2018). *Agenda dels infants. Propostes per millorar el nostre benestar*. Institut Infància i Adolescència de Barcelona-Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (Ajuntament de Barcelona).
- JOINT RESEARCH CENTRE - EUROPEAN COMMISSION (2017). *Skills for evidence-informed policy making: continuous professional development framework*.
- KRIEGER, K. (2020). *Revisiting science for policy under conditions of complexity? New methods, actors and evidence*. Joint Research Centre - European Commission. European Public Mosaic 10 – Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- SUCHA, V.; SIENKIEWICZ, M. (2020). *Science for Policy Handbook*. Elsevier.
- TOPP, L.; MAIR, D. (2018). *Knowledge Management for Policy: a new collective skillset*. Joint Research Centre - European Commission. European Public Mosaic 4 – Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- UDINA, F.; BALAGUER, M. (2018). *Public policies and evidence: reflections based on Ivàlua's experience*. Idescat - Ivàlua. European Public Mosaic 4 – Escola d'Administració Pública de Catalunya.

CAP A LA METRÒPOLI 2030

REPTES EMERGENTS,
CONEIXEMENTS
INNOVADORS

ANUARI METROPOLITÀ
DE BARCELONA 2021

