



# **Guia bàsica de la planificació estratègica territorial**

**Guies metodològiques per a la planificació  
estratègica, número 1**



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

Àrea de Desenvolupament Econòmic  
**Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic**

---

**Diputació de Barcelona**  
Àrea de Desenvolupament Econòmic  
Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

Setembre de 2010

Llicència:

ISBN:

DL:



La col·lecció de guies metodològiques per a la planificació estratègica és una iniciativa de l'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona. El seu objectiu és proporcionar als professionals de la gestió local vinculats a la planificació estratègica en sentit ampli una eina pràctica per a interpretar, contribuir i desenvolupar processos estratègics.

La iniciativa neix de la convicció que en contextos d'incertesa com l'actual els governs locals han de liderar processos estratègics que serveixin per formular models territorials a llarg termini i convertir-los en accions efectives en el present.



## Índex

1.	Introducció .....	5
2.	Què és un pla estratègic? .....	5
3.	Per què fer un pla estratègic? .....	7
4.	Com han evolucionat? .....	7
5.	De què han servit els plans estratègics? .....	8
6.	Quines fases es segueixen? .....	9
7.	Com s'han de dur a terme? .....	11
8.	Quines eines i tècniques metodològiques s'utilitzen? .....	12
9.	Quins són els reptes metodològics que cal afrontar? .....	13
10.	El desenvolupament territorial i la planificació estratègica .....	14



## 1. Introducció

La capacitat d'organització i acció d'un territori és una de les qüestions més crítiques que limiten o potencien el seu desenvolupament. Depèn d'una multitud de factors entre els quals destaquen: l'existència d'una estratègia compartida entre els principals actors, legitimada socialment; el desenvolupament de projectes en xarxa, és a dir, en col·laboració públicoprivada; la presència d'espais estables de deliberació i intermediació en conflictes entre agents; l'existència de canals de participació ciutadana per afavorir la seva implicació en el progrés de la ciutat; la capacitat de representació d'interessos de les institucions socials. En la base d'aquests condicionants hi ha la qualitat democràtica de les institucions, així com la presència de lideratges personals o institucionals aglutinadors.

La planificació estratègica, concretada en un pla, és un instrument molt potent de governança territorial, que millora el procés d'organització social en la seva tasca d'identificar i impulsar projectes estructurants de forma consensuada. Consisteix en concebre un futur desitjable i definir els mitjans reals per a assolir-lo.

El document que teniu a les mans és una guia introductòria que descriu què és i perquè serveix un *pla estratègic* aplicat al desenvolupament territorial. Recull idees força i aporta pautes de treball per a tots aquells interessats en la seva utilització. La guia és el primer número de la col·lecció *Guies metodològiques de planificació estratègica*, un punt de partida que assenyalava els camins per al posterior aprofundiment i millor utilització d'aquest potent instrument d'intervenció pública que és el pla estratègic.

## 2. Què és un pla estratègic?

La planificació estratègica és una metodologia de procés que, per mitjà de la participació i el consens, permet formular models territorials cap als quals avançar. Es concreta en un pla, un document que haurà servir de full de ruta per la implementació d'actuacions i projectes concrets i revisat periòdicament.

Un pla estratègic permet afrontar la pregunta que es formulen molts governs locals sobre *com volem que sigui el nostre municipi o territori en el futur?* És un procés de reflexió, debat i definició d'uns objectius i projectes concrets sobre diferents àrees amb l'objectiu de millorar una situació indesitjada o impulsar uns potencials que es consideren desaprofitats.

És un instrument pel desenvolupament econòmic dels territoris perquè suposa una resposta reflexionada i eficient als reptes de cada lloc; una resposta referida a les qüestions clau del futur i a les grans opcions de progrés d'un territori. La planificació estratègica pretén així ajudar a governar la incertesa, desenvolupant una visió compartida i una sèrie de projectes i accions construïdes necessàriament a partir del consens, tenint en compte la voluntat dels actors implicats. L'estratègia ha de ser capaç d'anticipar tendències, ruptures i crisis, amb el propòsit d'incidir en el territori i privilegiar unes dinàmiques en lloc d'altres.

La planificació estratègica posa èmfasi en l'impacte i capacitat transformadora del pla, però també en la seva funció com a un instrument per la presa de decisions continua, que es retroalimenta, interactuant amb l'entorn i l'evolució interna del territori. Finalment, com deïem, suposa un esforç per a la generació de capital social local, que millora notablement la gestió relacional.

A diferència d'altres plans com els urbanístics, desenvolupats en el marc d'una llei, aquests no són vinculants i el seu compliment i implementació depèn exclusivament de l'interès i la capacitat dels actors i agents implicats.



Hi ha dues posicions en relació al sentit i abast d'un pla estratègic: uns es decanten per un pla amb clares propostes d'acció i d'altres són partidaris de fixar objectius generals de caràcter estratègic. En tot cas, la planificació estratègica no es només una reflexió sinó que es proposa actuar. També hi ha una diferenciació entre els plans sectorials, dedicats exclusivament a un àmbit temàtic com el turisme o el comerç, per exemple; i els plans integrals, que aborden totes les qüestions crítiques d'un territori de forma integrada i relacionada: des de les més físiques com l'urbanisme, la mobilitat, el medi o el paisatge, fins a les més immaterials, com l'economia, el capital social i relacional o la identitat i la cultura del lloc. L'escala d'actuació també pot variar en funció de la institució promotora i els agents implicats: hi ha molts plans municipals i comarcals, així com d'altres d'abast supramunicipal, que responen a realitats geogràfiques com el litoral metropolità, la Vall del Tenes o els Pirineus.

Pel que fa a la seva concreció metodològica, tampoc existeix una doctrina rígida sinó diverses aproximacions complementàries. Hi ha molta varietat de models i bones pràctiques. A partir de totes elles pot constatar-se que un procés de planificació estratègica és tant un *procés* com un *producte*. Com sigui, tots els plans estratègics haurien d'incorporar:

- Una **visió compartida de futur**, a partir d'escenaris prospectius i normatius
- Un **caràcter territorial i selectiu de les propostes**, perquè siguin veritablement estratègiques
- Formalització de **consensos entre tots els actors implicats**, a partir de processos amb coneixement de causa
- Un **lideratge de les institucions públiques**

En els plans estratègics existeixen una sèrie d'elements clau que correctament articulats entre ells atorguen lògica interna al procés facilitant l'elaboració, implementació i avaluació. Es defineixen, de forma indicativa, a continuació:

- **Diagnosi.** Interpretació de les debilitats i les fortaleces, les amenaces i les oportunitats d'un determinat territori.
- **Escenari.** Representació hipotètica de qualsevol dels marcs generals en què es pot situar un territori en el futur d'acord amb l'evolució interna i de l'entorn.
- **Visió estratègica.** Representació de la situació possible i desitjada a què aspira a arribar en el futur un territori. La visió estratègica inspira, convida a participar, és compartida i incorporada com a pròpia pels agents locals.
- **Objectiu estratègic.** Són finalitats genèriques que es marquen els agents del territori amb la intenció d'assolir la visió estratègica.
- **Estratègies.** Són mètodes, aproximacions o respostes que es donen per tal d'aconseguir els objectius estratègics.
- **Pla director.** Detalla els passos que cal prendre o les activitats que cal desenvolupar per implementar es estratègies i aconseguir els resultats.

Per seguir llegint sobre la matèria: [¿Què són els plans estratègics?](#) [¿Quins plans s'han fet?](#)



### 3. Per què fer un pla estratègic?

La planificació estratègica pretén ajudar a governar la incertesa, desenvolupant una visió així com una sèrie de projectes i accions construïdes necessàriament a partir del consens, tenint en compte la voluntat dels actors implicats. El pla estableix un horitzó que sol ser d'una dècada.

Normalment, les motivacions per impulsar un pla són:

- Per enfrontar una major complexitat territorial i institucional i avançar en estratègies de consens
- Per afrontar els intensos canvis socials i econòmics actuals i resoldre problemes pendents
- Per influir sobre decisions territorials i sectorials que afecten el territori
- Per desvetllar potencialitats i projectes latents

### 4. Com han evolucionat?

La planificació estratègica aplicada a les ciutats i territoris és relativament recent. El 1982 a San Francisco s'impulsa el primer pla estratègic per fer front a la crisi econòmica i fiscal. Ben aviat, altres ciutats nordamericanes i europees seguiran la iniciativa. Barcelona obrirà, al 1987, la primera onada de plans estratègics a casa nostra. Des d'aleshores s'han realitzat més d'un centenar de plans a la província de Barcelona. Concretament, des de l'any 1987 fins al 2010 a la província de Barcelona s'han realitzat 111 plans estratègics, dels quals una seixantena es troben actius actualment. En els seus 5 anys de vida, l'OTEDE ha acompanyat una quarantena d'aquest plans estratègics.

El *Pla estratègic econòmic i social Barcelona*, amb horitzó l'any 2000, no solament ha estat la primera experiència de planificació estratègica local a Catalunya sinó que ha estat, amb els plans subsegüents, una referència constant durant tots aquests anys. Una fita important molt rellevant és l'any 2003, en què s'aprova el *Pla estratègic metropolità de Barcelona*, ampliant l'abast del primer pla als 36 municipis que conformen l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

Barcelona és seguida molt aviat per moltes ciutats mitjanes de la primera i segona corona metropolitana. En els darrers 30 anys, la majoria de ciutats majors de 25.000 habitants han desenvolupat el seu pla estratègic. També la pràctica totalitat de comarques han desenvolupat iniciatives de planificació estratègica. Així mateix, sobretot des de finals dels 90, s'obren un seguit de plans estratègics d'àmbits territorials singulars -com riberes fluvials, el litoral, muntanyes, etc.- o de realitats territorials geogràfiques i històriques que no trobaven una acomodació institucional.

Per la seva banda, alguns dels municipis petits han adoptat plans que destaquen per la seva permanència en el temps. Així com en algunes de les grans ciutats els plans han tingut una vigència curta, als municipis petits allí on s'iniciaren han estat seguits durant molt de temps.

Al llarg d'aquests anys, són un total de 244 els municipis de la província de Barcelona participen o han participat en alguna experiència de planificació estratègica territorial.

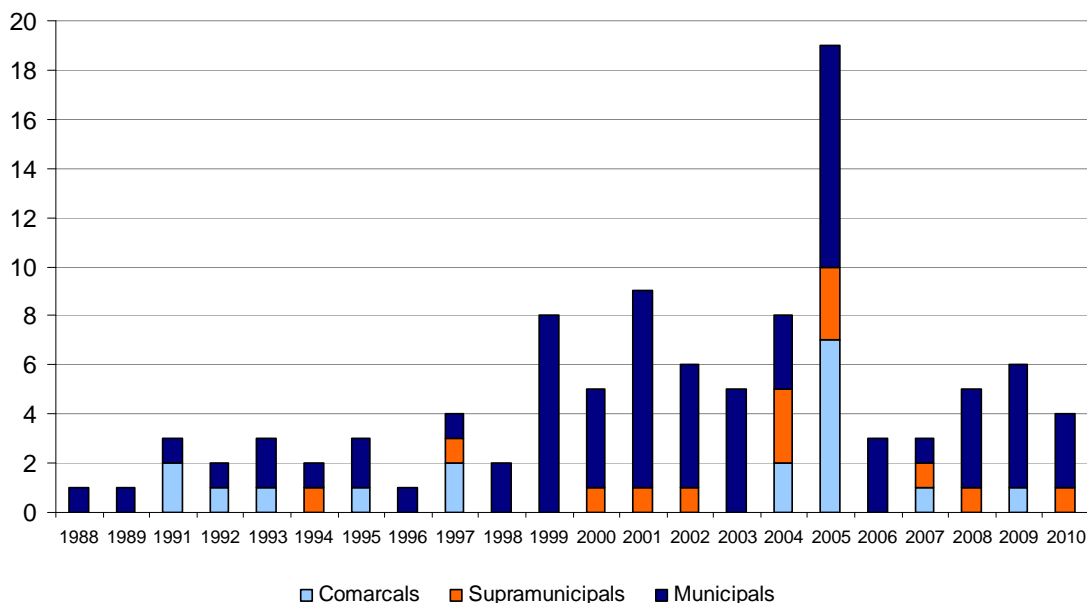
La tendència de difusió de la planificació estratègica és clarament creixent per nombre de plans iniciats. Així mateix la diversificació dels àmbits territorials de reflexió estratègica ha estat molt notable i ha contribuït a la seva infiltració a molts indrets. Els reptes de conjunt de la planificació estratègica se situa ara en:

1. la millora qualitativa d'aquests processos
2. l'enfortiment de les metodologies



3. el treball en xarxa per a l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques
4. la coordinació d'estratègies sectorials i territorials
5. la concurrència amb altres instruments de planificació

Evolució de plans estatègics iniciats a la província de Barcelona per àmbit  
1988 - 2010



Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

## 5. De què han servit els plans estratègics?

Els impactes dels plans estratègics han estat desiguals, però sens dubte han estat una de les eines centrals i de més valor del desenvolupament local des dels seus inicis.

Els plans estratègics han servit per a l'enfortiment de l'administració. En un sistema local relativament feble els plans serviren sobretot en una primera etapa per acollir la direcció per objectius. Relacionat amb això també s'utilitzaren per al màrqueting institucional, en especial en el continu procés de creació d'ens locals fossin comarques o altres entitats voluntàries.

La utilització dels plans estratègics per al posicionament territorial és una de les constants més destacades en un moment de creixent competència entre ciutats i territoris. Els plans han permès no només una reflexió formal més enllà dels límits administratius sinó la creació d'una cultura atenta a les variables d'entorn. Han estat fòrums privilegiats per a la generació de les visions geoestratègiques locals i la gestació d'aliances externes en esquemes de cooperació territorial.

Els plans han estat instruments de participació. En aquest sentit han estat un canal privilegiat per conduir la voluntat dels poders públics d'incorporar la ciutadania en les polítiques públiques. Han servit doncs per enfortir la democràcia local.

Els processos estratègics han contribuït a enfortir les identitats locals i la construcció conjunta de projectes territorials. Constaten en aquest sentit una convergència entre l'economia i la geografia reconeixent el protagonisme de les vocacions territorials, la identitat històrica o les expectatives de la col·lectivitat en el desenvolupament dels territoris.



En un nivell més operatiu, els plans s'han utilitzat molt freqüentment per a l'impuls de projectes i activitats en dificultat. I, encara que menys, per a la definició de nous projectes. Una mancança que es constata és que els plans s'han utilitzat poc per donar suport a les inversions territorials.

Els plans estratègics, en ocasions, han servit per a dotar els territoris d'un pla de plans que articulés i donés lògica a les diferents planificacions sectorials. Per altra part, a escales més àmplies els plans estratègics locals han estat una peça valuosa en l'elaboració del planejament director urbanístic i territorial.

Des de la perspectiva de les polítiques públiques els plans han influït en diversos nivells: han fornit una visió integral les polítiques locals, des d'una aproximació sistèmica. Freqüentment els agents socioeconòmics d'un territori actuen amb visions no sempre concurrents o bé orienten les seves capacitats de disseny i desenvolupament de projectes amb visions sectorials. La visió estratègica ha permès l'acció concertada en escenaris *win-win*, on "tothom hi guanya". Així mateix, han servit per descobrir alguns errors o mancances greus en les polítiques en curs.

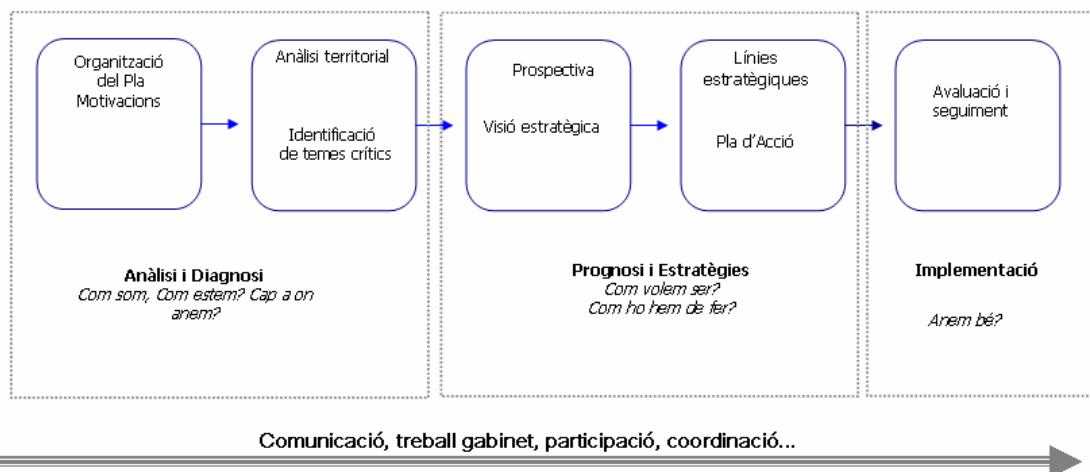
Com sigui, l'efectivitat d'una estratègia territorial es basa en centrar el pla en les capacitats d'acció dels agents involucrats. Per això són tant importants els actors que hi intervenen, la capacitat de lideratge de la institució que l'impulsa i l'adequada articulació institucional del pla.

Tot i amb notables excepcions, la reflexió estratègica no és encara una pràctica habitual de les institucions públiques sinó un esforç episòdic que difícilment té continuïtat en el temps i prou incidència en la gestió local.

Les profundes transformacions socials i econòmiques que actualment es produeixen, i la complexitat que se'n deriva fa més clara la necessitat de dur a termes reflexions estratègiques a mig i llarg termini.

## 6. Quines fases es segueixen?

Tots els plans estratègics aconsegueixen diferents fases i etapes en el seu procés de redacció. Gràficament són aquestes:



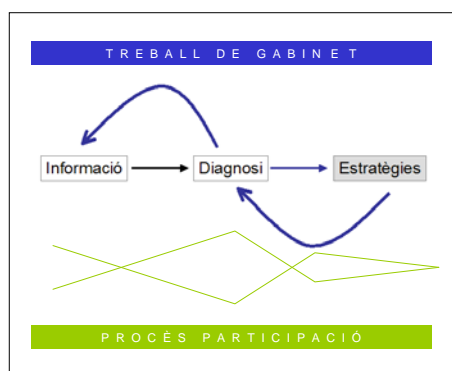
Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

Cada fase respon a unes preguntes específiques i dona lloc a uns documents concrets, per bé que hi ha gran flexibilitat en el procés de redacció de cada pla.

0. **Organització:** *Per què iniciar el pla? Qui participa?*. És la fase inicial d'organització dels treballs on cal decidir l'estructura de govern i orgànica que gestionarà el procés, fixar un

calendari i un pressupost. Es posa en marxa de l'oficina tècnica, encarregada de definir els protocols de treball: fases, documents, productes i outputs, així com establir el procés participatiu i el pla de comunicació. Caldrà decidir també si es comptarà o no amb una consultora externa. És oportú redactar un *Informe preparatori* que concreti les motivacions institucionals i socioeconòmiques del pla, el punt de partida i la metodologia que s'aplicarà al llarg del procés per mitjà de protocols i organització interna.

També resulta útil iniciar la redacció de diversos materials preparatoris per l'anàlisi com el recull de documentació d'interès i la definició de les eixos estratègics en els que es centrarà el pla i els grups de treball que caldrà crear. Les tasques d'organització i comunicació són contínues en tot el llarg del procés a càrrec de l'oficina tècnica, que ha d'encarregar-se també "d'alimentar" (en alguns plans també s'ha optat per "retroalimentar") els documents que es vagin generant en funció dels resultats de cada fase. Per la seva banda, la participació presenta moments de major i menor apertura en funció de la fase del pla. Gràficament seria:



Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

1. **Anàlisi territorial** *On som i com estem? Cap a on anem?*. A partir del recull de dades (quantitatives o qualitatives), fets i opinions i la selecció els qüestions clau que s'abordaran durant el procés de participació es redacta la diagnosi territorial. Ha de concloure amb la redacció de la *Diagnosi*. L'anàlisi DAFO<sup>1</sup>, una eina molt emprada com a síntesi de la diagnosi, permetrà "tamisar" la informació rellevant i presentar-la en un format "digerible" que permeti, efectivament, conèixer la realitat que afecta a allò sobre el que volem actuar.

És molt important tenir en compte que la clau del procés es troba en la interpretació que es faci de la informació, ja que segons quina sigui (o qui la faci) se'n poden derivar diagnòstics diferents i, per tant, conduir a solucions dispars. El diagnòstic i, concretament el DAFO, ha de ser acceptat i consensuat per tots aquells que es troben implicats en el procés de planificació estratègica com a requisit previ abans de passar a la fase següent.

2. **Prospectiva**: *Cap a on volem anar?, Per quins camins?*. Aquesta fase consisteix en dibuixar diverses possibilitats d'evolució del territori anticipant quina pot ser la seva situació en el futur, en un horitzó determinat. Així doncs, i prenent sempre com a referència la realitat que ja coneixem i les indicacions del diagnòstic sobre el que cal corregir, afrontar, millorar o explotar, caldrà seleccionar un conjunt d'atributs rellevants per dibuixar un escenari (entès com una combinació determinada de valors) que s'aproximi al futur desitjat d'entre tots aquells que la realitat i les tendències ens diuen que són possibles i que configuren els diferents escenaris amb els quals ens podem trobar en el futur. L'elaboració d'objectius, la

<sup>1</sup> Resumidament, l'anàlisi DAFO organitza la informació en quatre categories: debilitats (elements negatius interns), amenaces externes, fortaleces (elements positius interns) i oportunitats externes, amb relació a allò que estem analitzant.



prognosis s'han de fer aflorar amb mètodes rigurosos i sistematitzats, amb una participació informada i qualificada dels agents implicats, la qual cosa ha de permetre la redacció i elecció d'*Escenaris prospectius*.

- 3. Línies estratègiques:** *Quines línies de treball prioritzem?, Quins camins seguirem?*. En aquest punt del procés de planificació estratègica disposem ja del coneixement suficient sobre la realitat d'allò que analitzem i hem establert un punt d'arribada en forma de model de futur desitjat (conjunt d'objectius a assolir dins d'un escenari determinat). Per tant, restarà decidir què cal fer per contribuir a transformar la realitat, allò que som, en allò que volem ser en un horitzó temporal prefixat. Als diversos camins que ens poden conduir entre un estadi i un altre se'ls anomena estratègies.

Normalment caldrà combinar diverses estratègies per arribar a assolir l'escenari desitjat. També és possible que ens trobem amb estratègies alternatives que, podent-nos conduir a priori totes elles en la direcció correcta, resultin incompatibles. Pot ser, també, que les estratègies es trobin condicionades i que no totes siguin vàlides. Això succeeix, per exemple, si apliquem els criteris del desenvolupament sostenible a l'hora de planificar estratègicament en un territori, ja que per incrementar l'activitat econòmica no totes les estratègies possibles seran respectuoses amb el medi ambient o fins i tot no seran sostenibles econòmicament. Les propostes concretes d'actuació s'han d'explicitar de forma ordenada i coherent en un document clar i precís possible.

- 4. Pla d'Acció:** *Què fer?, Qui ho ha de fer? Amb quins mitjans?* És moment de concretar les estratègies en actuacions i elaborar un *Pla d'Acció* en el que s'atorguin prioritats, s'estableixin calendaris i s'assignin recursos i responsabilitats per a la seva implementació. Malgrat aquests aspectes no es poden dissociar de la planificació estratègica, hom els situa habitualment en una derivació de la planificació estratègica anomenada *planificació operativa*. En aquesta fase caldrà establir: Accions i/o projectes, Calendari, Metodologia, Recursos (humans, materials, econòmics), Responsable, Pressupost: valoració econòmica del programa que inclou un pla de finançament previst.

- 5. Avaluació i seguiment:** *Anem bé? Ens apropem o allunyem dels escenaris desitjats?*. Per a la implementació cal disposar d'un *Programa d'implementació* anual o plurianual, que detalli les tasques a realitzar, les persones responsables, els mitjans; en definitiva un quadre de comandament que permeti la gestió diària del pla per part de la institució promotora. Periòdicament, a més, caldrà fer una revisió i seguiment acurat de les tasques assolides i les pendents, així com, si s'escau, dels indicadors que s'hagin pogut definir a l'inici del pla. També resulta útil, la creació d'una Comissió de seguiment, conformada pels agents clau, per tal que aquests estiguin informats i es mantingui una sistemàtica de treball coordinat durant la implementació.

## 7. Com s'han de dur a terme?

Un pla estratègic s'hauria d'elaborar tenint en compte els aspectes següents:

- Visibilitat i comunicació
- Enfocament integral i visió sistèmica
- Presa de decisions amb coneixement de causa
- Desenvolupament del capital social local
- Transversalitat de les administracions
- Orientació a la intervenció
- Avaluació per a la millora de la intel·ligència territorial



## 8. Quines eines i tècniques metodològiques s'utilitzen?

Hi ha una gran varietat d'eines i tècniques metodològiques que s'empren en cada fase del procés de redacció d'un pla estratègic; moltes han estat abastament assajades en diversos plans i recollides en la literatura tècnica sobre la matèria per la seva contrastada utilitat.

A la pràctica, cal adaptar les tècniques a emprar a les necessitats i idiosincràsia de cada lloc, atès que el context territorial i institucional és específic, i els condicionants de calendari també ho són. Cal no perdre de vista l'objectiu que es vol assolir en cada fase de treball i dissenyar un conjunt d'eines veritablement útils.

L'oficina tècnica encarregada de la redacció del pla és qui assumeix totes les tasques de recopilació selectiva d'informació, redacció de documents preliminars i finals així com d'organitzar i gestionar el procés de participació que nodrirà de contingut el pla. De forma esquemàtica es poden citar alguns exemples d'eines i tècniques que s'empren:



Fase	Treball de gabinet	Procés participatiu
1. Organització / Treballs preparatoris	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de dades d'institucions i persones a incorporar en el procés</li> <li>▪ Recull d'informació rellevant (estudis, informes, notícies de premsa, etc.)</li> <li>▪ Anàlisi de plans existents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminaris preparatoris amb l'equip de govern impulsor del Pla</li> </ul>
2. Anàlisi / Diagnosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anàlisis de macro tendències</li> <li>▪ Explotació de dades socioeconòmiques</li> <li>▪ Anàlisi comparativa de perfils territorials</li> <li>▪ Matriu DAFO (Debitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats)</li> <li>▪ Anàlisi shift-share (explica el grau de dependència de l'economia d'un territori)</li> <li>▪ Projeccions (demogràfiques, de mobilitat, etc.), per exemple, Prevest</li> <li>▪ Ús o construcció d'un Sistema Informació Geogràfica</li> <li>▪ Anàlisi de les economies d'aglomeració</li> <li>▪ Informes estratègics territorials i sectorials</li> <li>▪ Benchmarking (anàlisis de casos similars tant dins com fora del país)</li> <li>▪ Anàlisi estructural de variables</li> <li>▪ Matriu d'estratègies d'actors o sociograma</li> <li>▪ <a href="#">Mapa de projectes estratègics</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquestes d'opinió (sobre diagnosi, tendències, etc.)</li> <li>▪ Mètode Delphi (procés d'interrogació sistemàtica a un grup d'experts sobre la possibilitat de que es compleixi una hipòtesi o succeeixi un cert esdeveniment; es fa per mitjà d'un qüestionari que es va modificant en funció de les respostes)</li> <li>▪ Mètode MIC</li> <li>▪ Grups de contrast (taules de debat sectorial amb actors implicats, comissions d'anàlisi)</li> <li>▪ Seminaris de treball amb experts assessors</li> <li>▪ Jornades i tallers territorials</li> <li>▪ Debats amb els redactors d'altres plans</li> </ul>
3. Elaboració d'objectius: línies estratègiques i projectes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboració d'escenaris prospectius</li> <li>▪ Elaboració d'hipòtesis i concreció de qüestions clau</li> <li>▪ Definició del model territorial</li> <li>▪ Taules d'importància i viabilitat: matriu de factibilitat de projectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enquestes d'opinió (priorització de projectes)</li> <li>▪ Entrevistes en profunditat a actors clau i decisors (alcaldes, regidors, experts, empresaris, representants públics i civils, etc.)</li> <li>▪ Tallers de prospectiva</li> </ul>
4. Pla d'Acció	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fitxes de viabilitat de projectes</li> <li>▪ Anàlisis cost/benefici de projectes i accions</li> <li>▪ Anàlisi multicriteri d'estratègies, accions i projectes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grups de contrast (taules de debat sectorial amb actors implicats, comissions d'anàlisi)</li> <li>▪ Seminaris de treball amb experts assessors</li> <li>▪ Jornades i tallers territorials</li> </ul>
5. Avaluació i seguiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema d'indicadors de seguiment i execució</li> <li>▪ Protocols d'actuació i programa d'implementació</li> <li>▪ Informe estratègic anual de seguiment</li> <li>▪ Seguiment tècnic per projectes</li> <li>▪ Anàlisi d'impactes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jornada anual del pla estratègic</li> </ul>
Comunicació	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pla de comunicació.</li> <li>▪ Difusió de a través de diferents canals: paper (edició de llibres, revistes, fulls volants, díptics); internet (portal web, butlletí electrònic, fóruns, eina Consensus) i xarxes socials (blocs, Twitter, Youtube, Issuu); mitjans de comunicació local -premsa, ràdio, televisió, etc.- amb presentacions, entrevistes, tertúles, etc.</li> </ul>	

Per seguir llegint sobre la matèria: [¿Com es fa la planificació estratègica?](#)

## 9. Quins són els reptes metodològics que cal afrontar?

- Com crear un marc de **participació** que **afavoreixi la generació d'idees**?
- Com promoure una **visió concurrent entre tots els actors**?
- Com adoptar les **escales adequades en l'anàlisi i la formulació** prou precisa d'estratègies?
- Quina **capacitat d'anticipació i gestió** tenen les institucions públiques?
- Quines són les **capacitats del territori per transformar-se**?
- Quines són les **capacitats de canvi dels teixits socials**?



## 10. El desenvolupament territorial i la planificació estratègica

En els darrers anys assistim a una convergència entre l'enfocament territorial i l'enfocament econòmic de les polítiques espacials. El desenvolupament local i regional és interpretat com un fenomen complex i multidimensional. Progressivament, les estratègies territorials evolucionen cap a concepcions integrades i transversals en què model econòmic, model social i model ambiental esdevenen interdependents.

En aquest sentit, és necessari articular els diferents plans que incideixen sobre un entorn determinat. La planificació concurrent integra els processos de planificació estratègica amb els de planificació territorial i ambiental i amb el planejament urbanístic, basant-se amb el pensament sistèmic (el tot és més que la suma de les parts). Aquesta integració, a més, considera les matrius biofísica i ambiental en cadascuna de les fases del procés de planificació.

Per tant, es posa de relleu la necessitat d'una coherència de les polítiques socials, ambientals i econòmiques que tenen lloc en territoris concrets on aquests processos s'interrelacionen i interactuen.

Però per assolir la concurrència cal disposar de visions territorials que siguin no solament transversals sinó també concertades i multiescalars. És a dir, visions assumides pels agents i capaces d'operar en les diverses escales implicades en els processos de desenvolupament.

L'escala esdevé cada vegada més un element fonamental de l'èxit o fracàs de les estratègies territorials. L'escala és la dimensió en què cada fenomen territorial pren el sentit que li correspon. No expressa la mida de les coses sinó la naturalesa dels fenòmens. Per això, la multiescalaritat i coordinació d'estratègies és un dels grans reptes del desenvolupament dels territoris.

La planificació estratègica pel seu caràcter voluntari, dinàmic i indicatiu és un instrument que ha de facilitar la integració vertical i horitzontal de les polítiques i estratègies de desenvolupament territorial.

---

**Més informes i documents sobre planificació estratègica al [Banc dels Plans estratègics de la província de Barcelona](#).**



## **Crèdits**

### **Direcció:**

Ramon Ruiz, cap de l'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic.  
Àrea de Desenvolupament Econòmic. Diputació de Barcelona.

### **Autors:**

Maria Xalabarder, Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic.  
Àrea de Desenvolupament Econòmic. Diputació de Barcelona.