



Observatori de  
DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC  
a Catalunya

# Documents de Prospectiva i Estratègia

Número **1**  
Novembre **2002**

**GUIA SOBRE EL DESENVOLUPAMENT  
ESTRATÈGIC A CATALUNYA**



**Generalitat  
de Catalunya**

---

La sèrie de documents de prospectiva i estratègia és una iniciativa de l'Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya (ODECAT) i el Pla Governamental CAT 21 de la Generalitat de Catalunya. El seu objectiu és el d'impulsar un procés de reflexió prospectiva i estratègica d'abast territorial per al país en un horitzó de futur. Aquesta iniciativa neix del convenciment profund que davant dels formidables canvis als que estem assistint, cal fomentar la reflexió a mig i llarg termini, que fugi de les conjuntures del moment.

El Departament de la Presidència no comparteix necessàriament les opinions expressades pels autors d'aquests treballs.



<http://www.odecat.net>



**Generalitat de Catalunya**  
Departament de la Presidència  
Pla Governamental CAT 21

<http://www.gencat.net/cat21>

# ÍNDEX

1. Introducció .....	4
2. Desenvolupament Estratègic .....	6
3. Elements de Desenvolupament Estratègic .....	8
3.1. Visió Estratègica.....	8
3.2. Objectiu Central.....	9
3.3. Idees força .....	10
3.4. Diagnosi interna i externa .....	11
3.5. Objectius estratègics .....	15
3.6. Estratègies .....	16
3.7. Plans directors .....	17

# INTRODUCCIÓ

El propòsit d'aquesta guia és oferir informació de suport a tothom interessat en el desenvolupament estratègic a Catalunya. La guia dóna informació i recursos sobre els resultats assolibles en qualsevol procés de planificació estratègica i reconeix que tot territori necessita la suficient flexibilitat per engegar un procés propi de desenvolupament estratègic que respongui a les seves especificitats. Tot i que els processos de desenvolupament estratègic han de tenir una llibertat absoluta en termes relatius a la planificació de cada territori, existeix la necessitat d'establir uns criteris comuns d'actuació que integrin els principis i els resultats de la planificació estratègica en un marc més general.

El desenvolupament estratègic és el conjunt d'estratègies elaborades en un mateix territori que orienten el futur que volem crear i aclareixen l'objectiu central dels diferents agents institucionals que participen en aquest procés. La planificació estratègica és l'eina bàsica per mesurar els esforços que fan les institucions en la recerca de nous objectius i la millora dels seus serveis. En darrera instància, és la planificació estratègica la que guia, en molts casos, la dotació dels recursos necessaris per tal d'assolir els resultats desitjats.

Les polítiques de desenvolupament estratègic possibiliten compaginar les estratègies i els objectius de les institucions amb les necessitats dels ciutadans, i ajuden a detectar la mancança de recursos de manera més efectiva i transparent en relació amb els objectius estratègics fixats. El desenvolupament estratègic contribueix a prioritzar aquests objectius i a definir quins processos s'han de millorar. Finalment, també permet que les orientacions estratègiques definides individualment per una institució territorial, puguin ser incloses en un esquema de desenvolupament més ampli que afecti la totalitat del territori.

- **Abast**

El pensament estratègic es concentra en la definició d'una visió estratègica, un objectiu central i unes idees força per al desenvolupament institucional i territorial. El pensament estratègic ofereix també les bases per a la presa de decisions i la distribució de recursos.

- **Impulsors**

Són generalment els responsables de la institució promotora amb el suport i la complicitat de ciutadans, empreses, associacions, sindicats i, en general, el conjunt de grups d'interès de la societat civil.

- **Procediment**

Els elements essencials que cal desenvolupar en qualsevol procés de planificació estratègica són els següents:

- Elaborar una Visió estratègica, crear un Objectiu central, i aplicar les Idees força que la institució vol conferir a un territori.
- Una Diagnosi Interna permet veure el potencial i les capacitats de la mateixa institució promotora, i una Diagnosi Externa identifica les tendències emergents i els punts crítics que tindran un major impacte en la mateixa institució.
- Els Objectius estratègics tradueixen la visió estratègica i l'objectiu central en els resultats desitjats que es volen aconseguir.
- Per completar el procés de desenvolupament estratègic, els objectius a llarg termini s'han de convertir en Estratègies territorials i institucionals. Addicionalment, els Plans directors orienten la implementació d'aquestes estratègies.

## 2. DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC

---

Aquesta guia vol fixar una terminologia acurada i consistent dels elements que participen en el desenvolupament estratègic del territori. En aquest sentit, tota institució interessada en aquest desenvolupament hauria de ser capaç de definir els seus propis productes o elements de pensament estratègic tal i com són definits a continuació:

- **Visió estratègica**

Representa el que el futur podria o hauria de ser, vist amb els ulls de la institució promotora. Una visió estratègica efectiva no només inspira i convida a participar en els reptes de futur, sinó que és compartida, i incorporada com a pròpia per un gran nombre de ciutadans, associacions, empreses i d'altres organismes de la societat civil.

- **Objectiu central**

És una declaració de principis global dels propòsits d'una institució i la seva estratègia territorial. Defineix la necessitat d'encarar el desenvolupament estratègic i els serveis o productes que cal oferir a tal efecte. Cal que els conceptes i intencions de l'objectiu central es puguin traduir en objectius estratègics més específics en relació amb els resultats desitjats.

- **Idees força**

Són els eixos-valor que descriuen la filosofia d'una institució a l'hora d'implementar el seu objectiu central, i els valors fonamentals que donen suport a una visió estratègica i a l'esmentat objectiu. Guien la manera en què una institució ha d'actuar en el seu territori.

- **Diagnosi interna**

Identifica les fortaleses i debilitats d'una institució en el moment de fer front a un procés de desenvolupament estratègic. Avaluja la seva capacitat de resposta davant dels reptes i oportunitats que té plantejats. Una diagnosi interna ha de considerar els programes, polítiques públiques i recursos que poden facilitar o impedir la consecució dels resultats desitjats.

- **Diagnosi externa**

Determina els factors que afecten la capacitat d'una institució per aconseguir els resultats desitjats en un procés de desenvolupament estratègic. Identifica les amenaces, les oportunitats i els temes crítics que afecten una institució o territori. Reconeix les amenaces que podrien impedir la consecució dels resultats desitjats i proposa alternatives.

- **Objectius estratègics**

Són els canvis necessaris o els resultats que cal aconseguir per dur a terme l'objectiu central i fonamentar la visió estratègica d'una institució, i les grans declaracions d'intencions que requereixen una acció coordinada o col·laboració de més d'una institució i que assenyalen direccions de desenvolupament futures. En termes de planificació estratègica, els objectius cobreixen de 3 a 5 anys en endavant.

- **Estratègies**

Indiquen com poden aconseguir-se els objectius estratègics desitjats. Són mètodes, aproximacions o respostes que es donen per tal d'aconseguir aquests objectius, i un curs d'acció que porta a la consecució d'un resultat desitjat. El desenvolupament d'estratègies és necessari per elaborar plans directores o descripcions detallades dels passos necessaris per aconseguir un objectiu. La formulació d'estratègies en plans directores es converteix en la base per establir l'assignació de recursos.

- **Plans directores**

Detallen els passos que cal prendre o les activitats a desenvolupar per tal d'implementar les estratègies i aconseguir els resultats. Responen a preguntes del tipus - *Què s'ha de fer? Qui ho durà a terme? Quins recursos es necessiten?*

### 3. ELEMENTS DE DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC

---

#### 1. VISIÓ ESTRATÈGICA

- Per què cal desenvolupar una Visió estratègica?

La visió estratègica és la peça central que determina la identitat de tot procés de desenvolupament estratègic. Inspira l'acció que porta cap a la consecució dels resultats desitjats. Crear una visió estratègica és un procés intuïtiu que defineix com ens agradaria que fos el futur gràcies als nostres esforços. Atès l'entorn i l'impacte dels reptes que té plantejats qualsevol institució, una visió estratègica representa idealment com hauria de ser aquest futur.

- Què és una Visió estratègica?

Representa el que el futur podria o hauria de ser, vist amb els ulls de la institució promotora. Una visió estratègica efectiva no només inspira i convida a participar en els reptes de futur, sinó que és compartida, i incorporada com a pròpia per un gran nombre de ciutadans, associacions, empreses i d'altres organismes de la societat civil.

- Per desenvolupar una Visió estratègica

Les visions són el resultat d'un treball en equip. El procés de participació normalment ha de tenir lloc en un context adient per a la reflexió, en un lloc on siguin valorades igual totes les opinions i tothom pugui sentir-se creatiu i necessari. Comptar amb un "facilitador" professional pot ajudar en aquest sentit.

La següent és una llista de qüestions que poden ajudar a generar discussió:

- Quin conjunt de condicions i tendències s'estan intentant canviar?
- Com pot descriure's el futur desitjat?
- Quina ha de ser la contribució de la institució promotora?
- Quins són els reptes i les oportunitats de futur més importants?
- Com es millorarà la qualitat de vida d'aquelles persones afectades per aquest procés?
- Quines característiques cal que tingui la institució promotora per ser competitiva en el futur?



### Característiques d'una visió estratègica

- Descriu el futur.
- Breu.
- Inspiradora.
- Provocadora.
- Creïble.

## 2. OBJECTIU CENTRAL

### • Per què cal desenvolupar un Objectiu central?

Un objectiu central estableix i manté la consistència i claredat de propòsit necessari per donar un marc de referència de cara a prendre les decisions importants. Permet a tothom aportar els seus esforços vers la consecució del propòsit de la institució, i comunicar de manera clara i oberta amb els agents que participen en el procés de desenvolupament estratègic.

### • Què és un Objectiu central?

És una declaració de principis global dels propòsits d'una institució i la seva estratègia territorial. Defineix la necessitat d'encarar el desenvolupament estratègic i els serveis o productes que cal oferir a tal efecte. Cal que els conceptes i intencions de l'objectiu central es puguin traduir en objectius estratègics més específics en relació amb els resultats desitjats.

### • Per desenvolupar un Objectiu central

Cal reunir de nou tots els agents implicats directament en el procés de desenvolupament estratègic i que l'objectiu central s'avingui amb els principis de la visió estratègica creada en una sessió anterior. Com en aquell cas, seria convenient comptar amb la figura d'un "facilitador" que orienti la totalitat del procés.

Les següents qüestions poden ajudar a desenvolupar un Objectiu central:

- Quina és l'activitat de la institució promotora?
- Quin és el seu propòsit?
- Què és el que la fa única i distintiva?
- Quins són els mandats legislatius que la regulen?
- Qui són els seus principals usuaris? Quins són els seus principals serveis?
- En què ha canviat el propòsit de la institució amb el que tenia ara fa tres o cinc anys? És possible que el seu propòsit canviï en els propers tres a cinc anys?
- Hi ha requeriments econòmics? Cal tenir-los en compte?

#### Característiques d'un Objectiu central

- Explicita la feina que una institució realitza.
- Explicita per què serveix aquesta feina.
- Explicita els serveis que s'ofereixen.
- Explicita per què existeix aquesta institució.

### 3. IDEES FORÇA

- Perquè cal desenvolupar unes Idees força?

Les idees força representen l'actitud i els valors d'una institució respecte a la seva gent, els seus processos i les seves actuacions. Influeixen la manera en què es tractada la gent dins i fora de la institució, com es gestiona aquesta i les decisions que es prenen i els serveis o productes que s'ofereixen. També influeixen en les expectatives referides a la responsabilitat de la institució i en la qualitat dels seus serveis i productes.

- Què són les Idees força?

Són els eixos-valor que descriuen la filosofia d'una institució a l'hora d'implementar el seu objectiu central, i els valors fonamentals que donen suport a una visió estratègica i a l'esmentat objectiu. Guien la manera en què una institució ha d'actuar en el seu territori.

- **Per desenvolupar unes Idees força**

Les idees força poden desenvolupar-se mitjançant un treball que impliqui diversos col·lectius socials, o que sigui realitzat per l'equip que gestiona els projectes estratègics. Es poden utilitzar grups especialitzats amb un "facilitador" per tal de consolidar les idees que orientin el desenvolupament estratègic. Les idees força no reflecteixen només els valors i la filosofia de l'equip director, sinó que han d'incorporar també els de tota la institució. Han de servir com a fonament de creences comunes i ser una expressió de valors compartits que puguin ser assumits per tothom en un context determinat, per la qual cosa haurien de ser compatibles, assequibles i convincents.

Les següents qüestions poden ajudar a desenvolupar un Objectiu central:

- Quins són els principis pels quals volem que es conegui la nostra institució?
- Què cal considerar per tal de complir el nostre objectiu central?

#### Característiques de les Idees força

- Expressen un eix-valor o creença fonamental.
- Expressen una creença bàsica sobre les condicions en què la gent treballa millor i els objectius es fan assolibles.
- Expressen quines han de ser les bases de decisió sobre tipus d'estructures, sistemes i formació necessàries per aconseguir desenvolupar la visió estratègica.

#### 4. DIAGNOSI INTERNA I EXTERNA

- **Per què cal conduir una Diagnosi interna i externa?**

Les diagnosi internes i externes són l'anàlisi dels principals factors que poden influir en el desenvolupament d'una visió estratègica i el seu objectiu central. Aquestes diagnosi miren al futur i donen informació sobre quines són les necessitats a les quals s'ha de respondre o què cal fer per preparar el demà. A través de diagnosi internes i externes, una institució i un territori poden avaluar la seva posició i identificar els impediments per aconseguir els resultats desitjats.

- **Què és una Diagnosi interna?**

Identifica les fortaleses i debilitats d'una institució en el moment de fer front a un procés de desenvolupament estratègic. Avalua la seva capacitat de resposta davant dels reptes i oportunitats que té plantejats. Una diagnosi interna ha de considerar els programes, polítiques públiques i recursos que poden facilitar o impedir la consecució dels resultats desitjats.

- **Què és una Diagnosi externa?**

Determina els factors que afecten la capacitat d'una institució per aconseguir els resultats desitjats en un procés de desenvolupament estratègic. Identifica les amenaces, les oportunitats i els temes crítics que afecten una institució o territori. Reconeix les amenaces que podrien impedir la consecució dels resultats desitjats i proposa alternatives.

#### **Les Diagnosis internes i externes han de permetre**

- Identificar els punts forts i d'un més gran impacte potencial.
- Recollir dades de suport per als plantejaments estratègics importants.
- Documentar les possibles raons per a la importància d'aquests plantejaments.
- Identificar vies alternatives per afrontar els mateixos temes.

- **Com conduir diagnosis internes i externes**

Una **Diagnosi interna** identifica la posició, funcionaments, problemes i potencialitats d'una institució o territori; en altres paraules, identifica llurs fortaleses i debilitats i avalua la seva capacitat de resposta a aquests plantejaments, problemes i oportunitats. Una Diagnosi interna ha de considerar els temes següents:

- El pas més important és identificar qui són els receptors i grups d'interès en un procés de desenvolupament estratègic? Els grups d'interès poden tenir una participació important, o esperar certs resultats en aquest procés
- De quina manera s'han acomplert les necessitats i expectatives d'aquests grups?
- S'han aconseguit introduir millores o se surt d'un període d'estancament, i per què?

- Què s'ha aconseguit i què es vol aconseguir encara, i per què?
- Quina feina s'ha fet bé i què cal millorar?
- D'on venim i on som?
- Quins són els programes actuals i quins els seus resultats?
- Quina és la percepció pública d'aquests programes? Què pensen els ciutadans? Què pensen els grups d'interès?
- Els programes o activitats existents es complementen els uns amb els altres o estan en conflicte permanent?
- Quines són les fortaleeses i quines les debilitats?
- Quines possibilitats d'èxit i canvi real existeixen?
- Com canvien les necessitats dels ciutadans i dels grups d'interès?
- Quines són les barreres per resoldre les necessitats dels ciutadans?
- Quina és la nostra capacitat d'actuació?
- Com podem aprofitar les fortaleeses i superar les limitacions?

#### Fonts de dades per a una Diagnosi interna:

- Plans estratègics.
- Bases de dades.
- Informes de gestió.
- Avaluació de programes.
- Requeriments pressupostaris.
- Anàlisi de polítiques públiques.
- Indicadors de desenvolupament
- Avaluació de progrés.

Una **Diagnosi externa** identifica les oportunitats i amenaces presents en l'entorn i anticipen els canvis en el futur. Exemples de factors externs que poden tenir una influència important són:

- La demografia.
- El clima polític.

- Les tendències internacionals.
- Els recursos humans.
- La tecnologia.
- La tradició.
- Les condicions geogràfiques.
- L'opinió pública.
- El mercat.
- L'economia.

Una **Diagnosi externa** respon a les preguntes següents:

- Quina és la situació actual en l'entorn exterior?
- Quins elements d'aquest entorn són rellevants?
- Quins són veritablement en els que podem influir?
- Quins són els problemes i reptes principals? Són d'abast local, regional, estatal, o global? Per què són tan importants?
- Quins esdeveniments o polítiques públiques han cridat l'atenció dels ciutadans i com afecten aquestes el territori?
- Com evolucionarà aquest entorn en el futur?
- Quines forces afectaran o alteraran els elements clau d'aquest entorn?
- Continuaran aquestes tendències, o poden canviar?
- Quins problemes greus poden anticipar-se i quins efectes poden tenir en el nostre entorn?
- Quins són els principals escenaris de futur resultants?
- Quines són les principals amenaces i oportunitats externes?

#### Fonts de dades per a una Diagnosi externa

- Informes estadístics a escala regional i internacional.
- Documentació de polítiques públiques.
- Documentació de grups d'interès.
- Documentació d'universitats i centres de recerca.

## 5. OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- **Per què cal desenvolupar uns Objectius estratègics?**

Els objectius estratègics concentren els seus esforços a millorar posicions en el futur d'acord amb els principis de la visió estratègica i l'objectiu central. Tradueixen les conclusions de les diagnosi interna i externa de manera que es perfilin els resultats desitjats.

- **Què són els Objectius estratègics?**

Són els canvis necessaris o els resultats que cal aconseguir per dur a terme l'objectiu central i fonamentar la visió estratègica d'una institució, i les grans declaracions d'intencions que requereixen una acció coordinada o col·laboració de més d'una institució i que assenyalen direccions de desenvolupament futures. En termes de planificació estratègica, els objectius cobreixen de 3 a 5 anys en endavant.

- **Per fixar Objectius estratègics**

Les qüestions que cal tenir en compte per al desenvolupament d'objectius estratègics són:

- **Estan els objectius d'acord amb els principis de la visió estratègica i l'objectiu central que guien el procés de desenvolupament estratègic?**
- **S'han utilitzat conclusions extretes de la diagnosi interna i externa per fixar els objectius estratègics?**
- **Aquests objectius, reflecteixen maneres alternatives d'incidir en les tendències identificades?**
- **Els objectius estan orientats cap a l'acció i els resultats?**
- **Reflecteixen les prioritats de la societat i el territori?**

### Críteris per a un objectiu estratègic

- Orientat ver la consecució de resultats.
- Rellevant.
- Útil.
- Mesurable.

- Realista.
- Coherent amb el programa de govern de la institució.

## 6. ESTRATÈGIES

### • Per què cal desenvolupar Estratègies?

Determinar estratègies requereix una avaluació dels costos, beneficis i conseqüències de cada mètode i proposta d'acció. Formular estratègies en forma de plans directors és la base per desenvolupar els recursos necessaris per dur-les a terme.

### • Què són les Estratègies?

Indiquen com poden aconseguir-se els objectius estratègics desitjats. Són mètodes, aproximacions o respostes que es donen per tal d'aconseguir aquests objectius, i un curs d'acció que porta a la consecució d'un resultat desitjat. El desenvolupament d'estratègies és necessari per tal d'elaborar plans directors o descripcions detallades dels passos necessaris per aconseguir un objectiu. La formulació d'estratègies en plans directors es converteix en la base per establir l'assignació de recursos.

### • Per desenvolupar Estratègies

Les qüestions que cal considerar quan es desenvolupen diferents estratègies són:

- **Quin és l'impacte de l'estratègia en els resultats desitjats?**
- **Quins són els costos associats amb aquesta estratègia?**
- **Quins són els beneficis de l'estratègia?**
- **Poden la societat i el territori dur a terme l'acció dissenyada en cada estratègia?**
- **Quines són les conseqüències que poden anticipar-se?**



### Críteris per al desenvolupament d'estratègies

- Que s'adrecin al públic en general.
- Eficients des del punt de vista financer i administratiu.
- Donar la millor alternativa a les limitacions detectades.
- Ser realistes

## 7. PLANS DIRECTORS

El desenvolupament estratègic es basa en un pensament a llarg termini. Les estratègies es tradueixen en accions específiques, tot i que les accions específiques no formen part normalment del procés de desenvolupament estratègic. Volem, però, destacar el paper d'aquestes actuacions com a suggeriment per continuar empenyent la planificació estratègica cap a l'acció.

Per la seva mateixa naturalesa, els plans directors impliquen la consideració dels recursos que caldrà posar en els nostres plans per tal que desemboquin en actuacions concretes. Aquí és on les idees necessiten proveir-se de recursos, com ara personal, formació, equipament, informació i noves tecnologies, i on també analitzen les condicions en què el nostre treball oferirà els serveis passant del pensament a l'acció.

Com hem dit, tot i que els plans directors no formen part del procés de planificació estratègica, la seva elaboració permet a les institucions iniciar un procés de traduir el seu pensament estratègic en actuacions i resultats. Aclareixen també els recursos (pressupost, personal, temps, etc.) que es necessiten per completar un procés de desenvolupament estratègic.

En el moment de preparar un pla director, cal tenir en compte els conceptes següents:

- **Rendiment de comptes**

Què és el que cal fer per assegurar que el pla director s'implementa i revisa de la manera que sigui necessària? Qui és el responsable de coordinar el desenvolupament i la utilització del pla director? Qui és el responsable de revisar el procés d'implementació del pla director?

- **Revisió i Monitoratge**

Com sabem que els resultats s'estan assolint de la manera adequada? Ens està ajudant el pla director a aconseguir els resultats previstos pel programa? Si no, cal canviar el programa i l'estratègia?

- **Comunicació**

Com podem assegurar que tothom que necessita assabentar-se dels objectius i del pla director els pugui conèixer? Com confirmarem que tothom sap el seu paper i les seves responsabilitats en el desenvolupament del pla director? Com compartirem els nostres esforços amb els dels grups d'interès?

Els passos necessaris per desenvolupar un pla director poden ser els següents:

#### **Delimitar l'abast del pla director**

- Determinar els resultats específics que es volen aconseguir mitjançant el pla director.
- Definir les seves limitacions en relació amb l'abast, el lideratge, el temps o el pressupost.
- Aclarir quina és la persona responsable i de qui depèn.
- Determinar com seran mesurades l'eficàcia i el funcionament del pla.
- Reunir qualsevol altra informació necessària

#### **Explicitar les principals mesures i actuacions definides.**

- Realitzar una llista amb els principals passos que cal fer.
- Establir l'ordre en què aquests passos seran efectuats.
- Per a cada pas, definir quines són les actuacions que cal dur a terme.

#### **Crear un pla preliminar.**

- Estimar aproximadament el temps necessari per a cada actuació.
- Assignar responsabilitats per a la seva consecució.

### Revisar i finalitzar el pla.

- Revisar el pla per tal de detectar possibles mancances o ineficiències.
- Incloure els passos necessaris per trobar algun aspecte que no coneixem però que podria ajudar-nos a millorar el pla.
- Crear plans de reserva per anticipar-nos a possibles problemes.
- Assegurar-nos que disposem dels recursos que necessitem. Si no, cal determinar com aconseguir-los.
- Fer els ajustaments necessaris en el pla.
- Demanar l'acceptació formal del pla per part de l'autoritat competent.
- Distribuir les còpies del pla que considerem apropiades.

### Revisar el pla director.

- Revisar la vigència del pla per identificar problemes potencials.
- Descriure l'impacte que té en el pla cada problema.
- Determinar quines actuacions són necessàries per solucionar aquests problemes. Ajustar el Pla de manera coherent.
- Assegurar-nos que disposem de prou suport per al pla revisat.
- Repetir aquesta rutina de manera regular durant tot el procés d'implementació del pla director.