

La gestió pública davant de la planificació estratègica

Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 6



Diputació
Barcelona

La Diputació de Barcelona es caracteritza per la seva naturalesa local, de suport i cooperació amb els municipis. Per complir aquests objectius ha desenvolupat un model estrictament municipalista, que té el seu referent en l'establiment de xarxes de gestió amb els ajuntaments aportant mitjans tècnics, coneixement i experiència, assessorament, recursos econòmics i suport a la gestió dels serveis municipals.

Les *Guies metodològiques per a la planificació estratègica* són 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 interpretar, contribuir i desenvolupar processos estratègics.

La col·lecció 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.



**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació**

www.diba.cat

Direcció:

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

Autors:

Ramon Canal i Quim Brugué, Institut de Govern i Polítiques Públiques. Universitat Autònoma de Barcelona.

Amb la col·laboració de:

Jordi Boixader, Diputació de Barcelona; Oriol Estela, Diputació de Barcelona;
Encarna Perán, Diputació de Barcelona; Jordi Planas, Pla estratègic de Granollers; Pablo Vaquero, Ajuntament de Sant Cugat del Vallès i Maria Xalabarder, Diputació de Barcelona.

© Diputació de Barcelona

Març, 2012

Maquetació i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal B. 16538-2012

Índex

1. Introducció	5
2. El punt de partida: la nova gestió pública i la planificació estratègica	6
L'aparició de la Nova Gestió Pública	6
El significat de la Nova Gestió Pública	6
La planificació estratègica: una eina per pensar	7
La planificació estratègica: una eina per a un entorn incert	7
3. Els límits de la nova gestió pública i de la planificació estratègica	9
Les promeses incomplertes de la Nova Gestió Pública	9
Fracàs davant la complexitat	9
El repte és la intel·ligència	10
Els plans estratègics: promeses i frustracions	10
Planificació estratègica: pensar cap enfora sense pensar cap endins	11
4. Reconèixer una nova realitat: de la jerarquia a les xarxes	12
La transversalitat o el desbordament institucional	12
Les xarxes: una nova realitat	12
Què és una xarxa?	13
El pla estratègic necessita una organització arxipèlag	13
5. Passant a la pràctica: el repte de la transversalitat	14
La transversalitat: on és?	14
Transversalitat: com es fa?	15
Disposen, els plans estratègics, d'organitzacions transversals?	17
6. Què en diuen els protagonistes	19
7. Conclusions	22

8. Decàleg d'idees	23
Més informació i referències	25
Annex: Enquesta sobre la gestió transversal dels plans estratègics de la província de Barcelona.....	27

1. Introducció

Aquest document vol establir un pont entre la planificació estratègica i la gestió pública. Es tracta d'un pont important, ja que sense ell és molt costós traslladar els objectius a accions, les voluntats a pràctiques i aplicar la teoria a la realitat. Tal com s'explica a continuació, els plans estratègics suposen un repte al qual les organitzacions tradicionals no saben gaire bé com respondre. I per això, sovint, la incapacitat per executar-los pot frustrar projectes clau. En conseqüència, doncs, cal atendre amb la mateixa intensitat la fase d'implementació i, especialment, la seva traducció organitzativa. Sabem com dissenyar plans estratègics, però tenim més dificultats a l'hora de fer-los efectius.

Per avançar en la construcció d'aquest pont es presenten, en primer lloc, unes reflexions sobre les relacions entre l'anomenada Nova Gestió Pública (NGP) i la planificació estratègica, destacant-ne també els límits. En segon lloc, es defineixen els reptes de l'Administració actual a partir de la doble necessitat de reconèixer una realitat diferent (una xarxa que substitueix a la tradicional piràmide jeràrquica) i d'aprendre a gestionar-la d'una manera també diferent (des de la transversalitat o, si no es vol usar un terme massa maltractat, des del diàleg interorganitzatiu). Finalment, el darrer apartat recull l'experiència recent de la província de Barcelona a partir de les opinions i pràctiques aplicades pels tècnics vinculats a la Xarxa de Processos Estratègics Locals que coordina l'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic.

2. El punt de partida: la Nova Gestió Pública i la planificació estratègica

Aquest apartat descriu de manera sintètica i introductòria quatre qüestions bàsiques: el corrent de modernització anomenat Nova Gestió Pública, que ha impactat les administracions públiques des de fa ja dues dècades, la relació d'aquest moviment amb la planificació estratègica i, finalment, el potencial del pla estratègic com a eina de transformació territorial i organitzativa. Tot plegat s'aborda a partir d'una mirada panoràmica en l'abundant bibliografia especialitzada existent.¹

L'aparició de la Nova Gestió Pública

Des que s'imposà la idea d'un estat del benestar en crisi, a finals dels anys setanta i principis dels vuitanta, la modernització de l'Administració pública va assolir una centralitat sense precedents en el debat polític. Davant el desconcert d'aquell període, la gestió va adoptar allò que alguns comentaristes anomenaren un «rol apocalíptic». Els problemes es derivaven del mal funcionament d'una Administració pública immensa i descontrolada i, consegüentment, la modernització apareixia com la solució. El paradigma de la Nova Gestió Pública no era només una tècnica per millorar els procediments administratius, sinó la resposta als reptes socials i econòmics d'un complex final de mil·lenni.

La Nova Gestió Pública, per tant, neix amb una vocació «salvadora» i es presenta com un canvi de paradigma. Ambdós atributs són discutibles, però indubtablement han condicionat el seu caràcter. Va començar com una onada i, ràpidament, es va convertir en un tsunami que pretenia arrasar amb totes les pràctiques del passat i aclarir el terreny per tal que noves formes de gestió esdevinguessin la norma. La Nova Gestió Pública, en definitiva, ha estat una moda que s'ha imposat amb força i que explica bona part del disseny de molts dels vestits de l'Administració pública actual.

El significat de la Nova Gestió Pública

La Nova Gestió Pública ha estat conceptualitzada de moltes maneres, però en la literatura hi ha un cert consens a l'hora de definir-la com un conjunt d'iniciatives i instruments que, emmirallant-se en els valors i les experiències del sector privat, pretenen

1. Algunes de les obres més rellevants i assequibles en relació amb la Nova Gestió Pública són: Osborne i Gaebler (1992), Barzelay (1998), Metcalfe i Richards (1987), Longo i Ysa (2007). Quant a la PE, es poden consultar Forn i Pascual (1995), Pascual (2001), Brugué i Jarque (2002).

transformar les formes d'operar de l'Administració pública. Els seus continguts solen agrupar-se en dos grans blocs:

- a) La gestió de l'excel·lència, inspirada en la idea que un clima de col·laboració i compromís genera millors resultats organitzatius. Les estratègies de qualitat, l'èmfasi en la gestió dels recursos humans, la simplificació de les estructures organitzatives, l'orientació als resultats o la mateixa planificació estratègica concreten algunes de les línies de modernització a les quals es refereix la literatura de l'excel·lència (Peters i Waterman, 1982).
- b) La gestió dels incentius, inspirada en la idea que la competència és el principal estímul per millorar el funcionament de qualsevol organització. Sota aquesta etiqueta trobem iniciatives com ara l'externalització de serveis, el reforçament dels rols gerencials, els contractes programa o la posada en marxa de «quasimercats».

La planificació estratègica: una eina per pensar

En el marc de la gestió de l'excel·lència, la planificació estratègica va desenvolupar un paper pioner i central. Era presentada com un instrument necessari per fer visibles les apostes de futur i també, potser més important, per generar compromisos i col·laboracions a l'entorn d'aquests objectius considerats prioritaris. Guiada per una missió compartida i coneguda, el conjunt de l'organització es posaria a col·laborar i a remar en la mateixa direcció.

La planificació estratègica ha generat models i protocols, però, més enllà de la rellevància d'aquests mètodes, la planificació estratègica és sobretot una mentalitat, una predisposició molt clara a fer pensar unes organitzacions que fins aquell moment s'havien percebut com a simples maquinàries sense cervell, i on la inèrcia de fer «el que tocava» sense preocupar-se de res més era la norma. La planificació estratègica, doncs, indica a les organitzacions quelcom que pot semblar obvi: la necessitat d'aturar-se i prendre decisions després de valorar el seu context i pensar en les seves alternatives de futur.

Per tant, el repte de la planificació estratègica encara es complica, ja que no només demana actuar junts, sinó que pretén pensar conjuntament. Actuar junts exigeix coordinació, la qual cosa, tot i no ser senzilla, forma part de la lògica i dels hàbits de l'Administració. Pensar junts, en canvi, és quelcom molt estrany i molt difícil d'aconseguir en una Administració històricament construïda des de la metàfora de la màquina. En definitiva, un pla estratègic és una eina per treballar junts, però també una forma de pensar plegats en el futur d'una organització. Aquí rau el més imponent dels reptes de la mentalitat o, si es prefereix, de la cultura estratègica.

La planificació estratègica: una eina per a un entorn incert

Parar-se i pensar és quelcom superflu quan es disposa d'una gran claredat sobre allò que cal fer i sobre els instruments que es necessiten per aconseguir-ho. Aquesta era la situació durant els anys seixanta i setanta del segle xx, quan l'estat del benestar s'assentava sobre els pilars d'una societat homogènia, una economia estable i una po-

lítica de consens. Però es converteix en una imperiosa necessitat quan la volatilitat i la incertesa són els trets distintius del nostre àmbit d'actuació. Aquest és l'escenari que s'ha anat imposant des de fa ja tres dècades, i que explica l'emergència d'això que s'ha anomenat un «pensament estratègic».

Avui la planificació estratègica és una necessitat que sovint s'expressa com «o planifiquem nosaltres estratègicament o ens planifiquen». Potser en altres moments les inèrcies permetien a l'Administració desplegar una actuació efectiva sense necessitat de mirar massa més enllà, però això ja no és possible. No es tracta només d'organitzar sistemàticament un conjunt d'actuacions sinó d'alinejar-les cap a un determinat escenari de futur i prioritzar-les en el temps. I cal fer-ho, a més, des del reconeixement de la necessitat que els diferents actors (institucionals o no) comparteixin l'aposta, se'n facin còmplices i col·laborin en la seva consecució. Totes aquestes condicions no són fàcils d'assolir, però són imprescindibles per moure'ns en un món caracteritzat per la incertesa, el canvi i l'especialització funcional.

3. Els límits de la nova gestió pública i de la planificació estratègica

Després de presentar les raons i els continguts de la Nova Gestió Pública i de la Planificació estratègica, ara se'n subratllaran els límits. En ambdós casos hi ha promeses incomplertes i un cert fracàs a l'hora d'afrontar la complexitat i el repte de generar intel·ligència col·lectiva.

Les promeses incomplertes de la Nova Gestió Pública

La NGP va prometre que resoldria els desconcerts i les angoixes amb què s'afrontava la crisi de l'estat del benestar, però no ha estat així. No són discutibles les millores que ha generat en la provisió de determinats serveis públics, en eficiència i qualitat, però tampoc és pot menystenir que la ciutadania continua observant amb preocupació la incapacitat de l'Administració per resoldre els seus problemes. A la clàssica desafecció política s'afegiria allò que la literatura anomena la *policy failure*: la manca d'eficàcia i legitimitat dels *outputs* del sistema polític i administratiu, d'allò que fan les administracions.

El fet és que el rol de la NGP no ha estat tant «apocalíptic» com es preveia. Ha servit per incorporar innovacions i millores en el funcionament de l'Administració pública, però ho ha fet sense resoldre les dificultats de fons que la societat del segle XXI li planteja. Expressant-t'ho amb altres termes, ha aconseguit induir un canvi epidèmic en les institucions públiques, però no ha pogut arribar al seu codi genètic. Les millores de superfície són rellevants, però han estat insuficients per fer realitat unes promeses que anaven bastant més enllà.

Fracàs davant la complexitat

Es pot debatre a bastament sobre les raons del fracàs de la NGP, però en aquest punt interessa subratllar un factor que considerem decisiu: la seva incapacitat per fer front a la complexitat. L'Administració pública –també rere l'estela de la NGP - ha operat a través de simplificar els problemes, cosa que permet fer-los assignables i manejables per part dels diferents professionals d'una estructura segmentada i tecnocràtica. Alternativament, en el cas del vessant més «dur» de la NGP, el problema de gestió consistia a assignar problemes clarament delimitats a prestadors competitiu, normalment privats. Davant d'un problema, l'Administració identifica una dimensió i, simplificant,

busca l'expert en aquella dimensió per tal que se n'encarregui (fent-lo així «solucionable»). Avui, però, els problemes es resisteixen a aquests processos de simplificació, mostren una realitat polièdrica i es fan immanejables per a aquells que pretenen abordar-los de manera unidimensional.

Des de l'àmbit local, a més, la complexitat deixa de ser un terme teòric i es converteix en una realitat tangible. La proximitat obliga els responsables dels governs locals a percebre els assumptes en tots els seus vessants, ja que els és impossible distanciar-se per enfocar-los des d'una única òptica. Des de la proximitat, els problemes de les persones i les comunitats es manifesten en tota la seva complexitat i no resisteixen els exercicis tecnocràtics per reduir-la.

El repte és la intel·ligència

Segmentar els problemes i abordar-los tècnicament ofereixen garanties d'eficiència, mentre que assumir-los en tota la seva complexitat reclama intel·ligència. L'eficiència es pot aconseguir treballant en solitari i acaparant els coneixements d'una única disciplina, mentre que la intel·ligència només apareix quan s'interactua, quan se suma, quan es mira la mateixa realitat des de múltiples perspectives.

Una política intel·ligent sobre immigració, per exemple, no és aquella que faria un suposat expert en immigració (si és que això existeix), sinó la que es construeix treballant conjuntament des dels àmbits de l'urbanisme, l'educació, els serveis socials, la promoció econòmica i encara d'altres. La intel·ligència, ras i curt, reclama pensar en els diferents assumptes assumint-ne tota la complexitat.

Els plans estratègics: promeses i frustracions

S'ha definit la planificació estratègica com aquella mentalitat que porta a «pensar»; a pensar sobre allò que fem i sobre allò que voldríem fer. En aquest sentit, la planificació estratègica podria ser una palanca per a la generació de polítiques intel·ligents. De fet, en la mesura que els plans estratègics comporten un procés de diàleg i interacció entre els diferents actors involucrats en el futur d'una comunitat, poden esdevenir, efectivament, una eina per promoure aquestes decisions intel·ligents.

Aquest potencial, però, topa amb un seguit de limitacions que acaben per frustrar-ne el desplegament. Potser la més important d'aquestes limitacions fa referència al fet que el «pensament intel·ligent» (estratègic) no ve acompanyat sempre d'una «actuació intel·ligent». És a dir, la part de planificació requereix d'un vessant organitzatiu. Els plans estratègics serveixen per pensar el futur, però també reclamen modificar les eines a través de les quals acostar-nos a aquest futur.

Planificació estratègica: pensar cap enfora sense pensar cap endins

Seguint amb l'argument del paràgraf anterior, es produeix una incoherència entre una Administració que s'organitza per pensar estratègicament però que, alhora, és incapaç d'actuar de la mateixa manera. Aquesta incapacitat, tanmateix, rau en un codi genètic que la tanca en les seves segmentacions, que aniquila el diàleg a través de llenguatges experts que no poden ni volen relacionar-se, que impedeix abordar els assumptes reconeixent que calen mirades i esforços diversos.

Una Administració que organitzativament només es percep a ella mateixa com una màquina és incapaç de pensar, ja que això no és, òbviament, quelcom a l'abast de les màquines. Les màquines poden fer les coses bé, però no poden pensar en allò que fan. Aquest és el missatge que frustra les promeses de la planificació estratègica. Aquesta és potser la principal raó per la qual molts plans estratègics han acabat arxivats, fracassant en el seu intent d'impregnar unes estructures organitzatives amb molta capacitat per generar anticossos davant d'allò que consideren una anomalia: parlar i pensar.

4. Reconèixer una nova realitat: de la jerarquia a les xarxes

Una administració que parla i pensa internament és una Administració que aconsegueix treballar transversalment. El concepte *transversalitat* ha estat usat freqüentment en molts dels darrers debats sobre els reptes de l'Administració pública. Es tracta d'una expressió tan utilitzada com, massa sovint, buida de continguts. A continuació se'n defineix el significat, interpretat com a expressió d'una nova realitat organitzativa: la de les xarxes.

La transversalitat o el desbordament institucional

Com amb la majoria de les expressions fetitxe, s'utilitza el terme *transversalitat* per referir-se a situacions i projectes molt diferents. Cal, per tant, una clarificació conceptual prèvia a qualsevol pretensió analítica. D'entrada, cal destacar que malgrat que la transversalitat pot instrumentalitzar-se a través de pràctiques organitzatives concretes (com ara una comissió interdepartamental), aquesta no fa referència només a un nou disseny institucional sinó, sobretot, a un canvi en la cultura i la mentalitat organitzativa. La transversalitat comporta una transformació de fons.

Aquesta transformació de fons ha estat interpretada com el pas d'una organització pensada per funcionar a través d'«instruccions verticals» a una altra on es funcioni a través de «converses laterals». D'una organització on cadascú fa allò que li pertoca (i en silenci) a una altra on entre diverses persones han de descobrir allò que toca fer en cada moment (parlant-ne). L'especialització i el silenci per una banda, i la col·laboració i la conversa per l'altra. Aquest desbordament institucional es basa en una nova realitat: les xarxes com a substitutes de les jerarquies tradicionals.

Les xarxes: una nova realitat

L'acadèmia ha usat el concepte de *xarxa* per a definir aquelles estructures organitzatives (també espacials, biològiques, geogràfiques o econòmiques) que incorporen la col·laboració, el diàleg i la interacció com a trets distintius de les seves dinàmiques de funcionament. Les xarxes, avui, expressen gairebé una visió del món, una mirada renovada per a la major part de les disciplines científiques:

«Es pot observar com la xarxa està substituint l'àtom com a símbol general de la ciència: mentre l'àtom representa la simplicitat, la regularitat i el tancament, la xarxa invoca la complexitat, la flexibilitat i l'obertura». (Jönsson *et al.*, 2000).

Què és una xarxa?

Ens hem referit al repte del diàleg interdepartamental o de la transversalitat com el repte d'administrar una xarxa, però què és exactament una xarxa? Com podem definir-la? Quines són les seves característiques bàsiques? Seguint les idees d'autors com Kooiman (1993 i 2003) o Goldsmith i Eggers (2004), proposem una definició operativa basada en quatre punts:

- Una xarxa es caracteritza per la necessitat d'incorporar múltiples actors en els processos de presa de decisions i en la implementació d'aquestes.
- Una xarxa es caracteritza pel fet que els múltiples actors necessiten d'una interacció **continuada** que els permeti intercanviar recursos i, també, negociar i definir objectius compartits.
- Una xarxa es caracteritza per unes interaccions basades en la confiança i regulades a través de regles pactades i acordades entre les parts.
- Una xarxa es caracteritza per gaudir de nivells significatius d'autonomia i autorregulació.

El pla estratègic necessita una organització arxipèlag

Un pla estratègic és una manera de pensar cap enfora, però només podrà fer-se operatiu quan disposi d'una organització capaç de pensar cap endins. La planificació estratègica exigeix reconèixer que l'Administració no pot funcionar com un conjunt d'illots separats. Aquesta exigència, però, topa amb la realitat d'unes institucions polítiques i administratives dissenyades a partir de la segmentació i l'especialització; de la separació i departamentalització. Cal convertir una Administració d'illes separades (aïllades) en un arxipèlag d'illes relacionades (interconnectades). L'arxipèlag actua aquí com a metàfora de la xarxa, un espai on existeixen les parts (les illes), però on aquestes es relacionen les unes amb les altres per tal de generar actuacions intel·ligents, per pensar conjuntament.

De fet, per ser més precisos, es pot considerar que les administracions públiques ja són organitzacions del tipus arxipèlag. Ja existeixen estructures en forma de xarxa, on les diferents unitats administratives estableixen relacions d'interdependència entre elles. El problema és que, un cop tenim organitzacions en forma de xarxa, llavors no sabem com gestionar-les, com canalitzar aquestes organitzacions cap a l'obtenció de polítiques efectives. Els plans estratègics, en concret, ja estan pensats per desplegar-se en una Administració capaç d'actuar des de les relacions entre les parts, però allò que està previst no és sempre allò que succeeix. Es dissenya un pla estratègic pensant que l'organització el seguirà, però sovint passa el contrari i l'organització l'acaba aturant.

El problema de fons rau en les dificultats per gestionar aquesta nova realitat en forma de xarxa. Existeix una xarxa, però no se sap com fer-la funcionar. No hi ha experiència i falten els referents. En el proper apartat intentarem oferir algunes pistes respecte a això.

5. Passar a la pràctica: el repte de la transversalitat

En aquest apartat es concreta de manera operativa el concepte de transversalitat i, en segon lloc, s'apunten alguns dels factors clau per gestionar-la amb eficàcia.

La transversalitat: on és?

La definició donada en l'apartat anterior vol ser una aproximació intuïtiva al terme transversalitat, però té dificultats per recollir tota la riquesa del terme. D'entrada caldria distingir entre aquelles experiències que defineixen espais efectius de «transversalitat» d'aquelles altres que es dediquen a la «coordinació». La distinció entre ambdós termes és crucial. Usem el terme *coordinació* quan posem juntes les actuacions que diferents actors fan per separat, amb l'objectiu de sumar esforços i de limitar contradiccions i solapaments. En canvi, el terme transversalitat el reservem per a aquells espais on construïm junts (en «xarxa»). Construir junts és diferent que fer per separat i després ajuntar-ho, ja que suposa un nivell d'interacció més elevat, que té per objectiu no només sumar sinó multiplicar.

Per altra banda, en la literatura sobre transversalitat solen distingir-se diferents tipus de transversalitat. Així, a partir de la idea que la transversalitat hauria de ser com un ganivet que penetra en les diferents capes del pastís organitzatiu, és freqüent distingir entre:

- i.* La transversalitat entesa com a «corrent principal» (*mainstreaming*), que es refereix a aquells projectes que pretenen condicionar les actuacions –pel que fa als seus continguts– del conjunt organitzatiu: plans d'igualtat (el gènere com a corrent principal), agendes 21 (el medi ambient com a corrent principal), etc.
- ii.* La transversalitat també s'usa per a la promoció d'«estratègies corporatives»; és a dir, per aconseguir que tota l'organització s'impregni d'una determinada manera de fer. No es tracta, com en el cas anterior, de promoure determinats continguts sinó d'estendre determinades pràctiques instrumentals: gestió de la imatge, estils de comunicació, plans de participació, programes de qualitat, etc.
- iii.* La transversalitat, finalment, s'ha utilitzat per fer coincidir diverses actuacions sota la lògica d'un «grup poblacional»: plans d'infància, de joventut, per als immigrants, per als exclosos, etc.

Aquesta tipologia és útil a efectes descriptius, tot i que analíticament pot generar algunes confusions. De fet, per exemple, un pla d'igualtat de gènere entraria tant dintre

del tipus «corrent principal» com del tipus «grup poblacional». Considerem, per tant, que és analíticament més adequat limitar-nos a distingir entre dos tipus de transversalitat:

- a) Transversalitat substantiva: aquella on l'eix de la interacció és el contingut d'una política, normalment una política nova o emergent, que no pot recaure en una única «unitat» administrativa.
- b) Transversalitat operativa: aquella on l'eix de la interacció és la manera de fer de l'Administració.

Un pla estratègic reclama tant transversalitat operativa com substantiva, ja que no només vol fer treballar l'Administració seguint uns criteris homogenis d'actuació sinó que pretén també alinear l'organització per tal que persegueixi (conjuntament) uns objectius compartits.

Transversalitat: com es fa?

No hi ha tècniques concretes ni fórmules màgiques per gestionar la transversalitat o, recuperant termes usats anteriorment, per provocar la capacitat de pensar cap endins. Per això, assumint aquest dèficit, la present guia es limita a «prescriure» algunes hipòtesis sobre com hauria de funcionar la transversalitat; a identificar algunes variables de gestió que cal tenir presents a l'hora de plantejar-se la gestió d'un projecte transversal.

Per elaborar aquestes hipòtesis i identificar les corresponents variables es parteix de la literatura sobre gestió de xarxes (Kickert *et al.*, 1997; Rhodes, 1997; Pollitt, 2003) i en les aportacions que s'han dut a terme al voltant de la relació entre xarxes i confiança (Chrislip i Larson, 1994; Child i Faulkner, 1998). En concret, es proposa avançar en l'anàlisi de les dinàmiques de funcionament de les estructures reticulars a partir de considerar un seguit de sis factors de gestió agrupats en tres categories:

Gestionar la formació de la xarxa:

- a) els objectius (el perquè)
- b) els actors (el qui)

Gestionar els factors tangibles:

- c) els processos
- d) els recursos

Gestionar els factors intangibles:

- e) les relacions (i les confiançaes)
- f) els lideratges

- a) Gestionar els objectius. En una xarxa, a diferència d'allò que passa en una jerarquia, els objectius han de ser compartits; i han de ser-ho d'una manera efectiva, no retòrica. Això implica que no són els objectius d'un únic actor, que els transmet als altres, sinó que han de ser construïts col·lectivament. Els objectius s'han de fixar a través d'un procés previ de negociació i diàleg entre les parts. Usant una metàfora sentida freqüentment entre els tècnics de planificació estratègica, massa sovint es demana a les diferents àrees de l'ajuntament que s'incorporin al pla estratègic com si «pugessin a un cotxe en marxa», la qual cosa és tan perillosa com poc atractiva per a aquells que ja estan circulant amb els seus propis vehicles.
- b) Gestionar els components (els actors). En una xarxa, per una banda, els actors que hi participen han de satisfer els requisits de necessitat, complementarietat i interdependència. Per altra banda, malgrat aquesta necessitat mútua, també cal reconèixer que en una xarxa no tots els actors tenen el mateix pes. Caldrà, per tant, veure si són estructures més o menys equilibrades i gestionar-ho en conseqüència, evitant, en tot cas, les situacions de domini per part d'un o d'uns quants actors. Finalment, alguns autors usen el concepte de «química» entre els actors per referir-se a unes actituds positives que són imprescindibles per a un bon funcionament de la xarxa. El grau de compromís és crucial per al bon funcionament d'un projecte en xarxa com pot ser el pla estratègic, la qual cosa no s'aconsegueix de manera senzilla en organitzacions on les seves diferents unitats estan molt acostumades a concentrar-se en la seva feina i a treballar de forma independent.
- c) Gestionar els processos. Un projecte transversal en xarxa disposa sempre d'una determinada «institucionalitat»: comissions interdepartamentals, grups promotors, suport administratiu, etc. Caldrà valorar, en cada cas, el grau de formalització d'aquestes regles i veure com s'aconsegueix l'equilibri entre la buscada flexibilitat i la també necessària estabilitat. Per altra banda, en la gestió dels processos és fonamental la posició i el perfil de la persona o l'equip que dinamitza la xarxa. La seva funció és mantenir la xarxa activada; és a dir, impulsar-la en els seus inicis, desbloquejar-la en moments d'estancament, pacificar-la en situacions de conflicte i cohesionar-la en situacions de dispersió. Activar una xarxa suposa treballar amb elements comunicatius, seleccionant la informació necessària i garantint la seva comprensió i circulació.
- d) Gestionar els recursos. És cert que una xarxa i/o projecte transversal no hauria de reclamar nous recursos específics, sinó usar i fer rendibles els ja existents. Això no significa, però, que no requereixi certs recursos econòmics, materials, humans i tecnològics per garantir-ne el funcionament. També haurà de disposar de recursos d'autoritat, simbòlics, comunicatius, etc. En aquest punt, un pla estratègic podria entrar en competència o en conflicte amb una estructura gerencial de l'organització. L'adequat encreuament entre les lògiques horitzontals i verticals és crucial per a l'èxit d'un projecte transversal.
- e) Gestionar les relacions (i les confiançaes). Una xarxa és un espai relacional i, en conseqüència, el seu bon funcionament dependrà sobretot de com es gestionin aquestes relacions. Això suposa, en primer lloc, dissenyar els marcs «contractu-

als» de les relacions: el paper de cada part, la forma d'abordar els conflictes, els espais de trobada, etc. En segon lloc cal desenvolupar tasques i habilitats d'intermediació que permetin generar consensos, facilitar el diàleg, promoure imatges compartides, utilitzar incentius diversos, etc. En tercer lloc, les relacions exigeixen confiança, i aquesta pot i ha de ser gestionada. Aquest és un àmbit poc conegut dins el món de la gestió pública, tot i que ja se'n poden trobar algunes referències en relació amb els tres moments de la confiança: l'inici (on els actors entren en contacte a través de càlculs cost-benefici), el desenvolupament (on el que compta és el coneixement i el reconeixement entre les parts) i la consolidació (on es produiria una doble compatibilitat en els objectius i en els estils de treball).

- f) Gestionar els lideratges. El lideratge és fonamental ja que, sense ell, mancaran els impulsos necessaris per tirar endavant uns projectes de transformació que, donades les inèrcies organitzatives de ben segur que generaran fortes resistències. Aquest lideratge, a més de ser exercit amb força i decisió, requereix d'unes formes específiques. Necessitem un lideratge fort, però no autoritari: si es busca la imposició, si ja hi ha algú que sap allò que toca fer, llavors on queda el diàleg i la interacció?. Es requereix, doncs, lideratge, però un lideratge relacional, exercit a partir d'habilitats d'intermediació i diàleg, un lideratge que escolta i articula, que no ho sap tot i que aprèn. Pot semblar una paradoxa, però es requereix un lideratge alhora potent i modest.

Aquestes reflexions són tan vàlides per al lideratge directiu i tècnic com per al lideratge polític. De fet, en el cas d'un pla estratègic, la importància de l'aposta política està clarament per sobre de la importància de les habilitats directives. El paper del polític es valora com a especialment rellevant pel fet que un pla estratègic requereix de molta pedagogia, molta explicació, molt esforç, molta persistència i molta paciència. I tot això només s'aguanta si al darrere hi ha el suport d'una voluntat política clara i forta. Si no és així, el pla assoleix, en el millor dels casos, un estatus d'«acceptació indiferent: no molesta però tampoc genera massa interès».

Disposen, els plans estratègics, d'organitzacions transversals?

A l'hora de valorar l'eficàcia d'un pla estratègic no és suficient mesurar la qualitat del seu disseny, sinó que cal preguntar-se fins a quin punt l'organització està preparada per implementar-lo. En aquest sentit, els factors que s'han identificat com a estructuradors per gestionar una xarxa serveixen per assenyalar aquelles preguntes que podem adreçar a l'organització:

- i. Comparteix tota l'organització els objectius del pla estratègic? Ha participat en la seva definició? El percep com a propi?
- ii. S'adonen les diferents àrees de les seves interdependències? Quin és el clima de les relacions?
- iii. De quins recursos procedimentals, organitzatius, econòmics, humans, comunicatius, simbòlics, etc. disposa el pla estratègic?

iv. Existeixen mecanismes per gestionar les relacions? Quina és la confiança entre les parts?

v. De quins lideratges polítics i tècnics es disposa? Com s'exerceixen?

De com es respon a aquestes preguntes dependrà, en bona part, la capacitat de dur a terme un pla estratègic, de passar del paper a la pràctica. Planeja sovint entre els tècnics de la província una valoració escèptica a l'entorn dels resultats pràctics de la planificació estratègica i, més concretament, de la seva capacitat per impregnar el conjunt de l'organització municipal. Una metàfora adient per expressar aquest escepticisme seria: «tothom es mou per l'ajuntament amb les llums curtes mentre que el pla estratègic pretén anar amb llums llargues».

6. Què en diuen els protagonistes

En l'esfera de la gestió pública persisteixen dificultats intenses i diverses que interveuen en la implementació dels plans estratègics. En el marc del seminari organitzat per la XPEL el 2010 «La gestió pública davant de la planificació estratègica», una quarantena de tècnics i responsables de plans estratègics de la província de Barcelona van tenir l'oportunitat de reflexionar sobre aquests reptes i debatre solucions per a una millora efectiva de la intel·ligència governamental. Els participants van respondre a una enquesta (vegeu l'annex), les conclusions de la qual es presenten tot seguit.

Malgrat la disparitat de respostes, atesa l'heterogeneïtat dels membres de la XPE conviuen entitats que tot just inicien processos estratègics amb d'altres amb una llarga experiència es pot concloure que:

- Els entrevistats estan d'acord en el fet que els plans estratègics en els quals han participat defineixen objectius clars, coneguts, participats i compartits. A més, majoritàriament creuen que s'ha pogut treballar en la seva elaboració i marquen una línia política clara.
- En canvi davant la pregunta de si el pla estratègic obligarà a canviar la forma de treballar de l'ajuntament, hi ha pràcticament equilibri entre «acord» i «desacord». Les respostes mostren variacions importants, fins i tot dins d'un mateix pla estratègic. Així doncs, no s'identifica un vincle directe i fort entre pla estratègic i gestió pública.

Pel que fa a la percepció del pla estratègic des de l'interior de la pròpia organització; les possibilitats de resposta fan referència tant a la seva dimensió política (orientació política, «una pèrdua de temps i diners») com als eventuais impactes sobre el funcionament de l'organització municipal (eina per millorar la gestió, suport o no per a la feina). Les respostes obtingudes mostren, en aquest cas, cert dissentiment en les opinions.

- Hi ha una visió globalment positiva del paper dels plans estratègics dins de les organitzacions. Majoritàriament es descarta que «siguin una pèrdua de temps» i es rebutja que «donin més feina». En general, els tècnics estan d'acord a afirmar que han tingut efectes positius en la millora de la gestió.
- Tanmateix, un significatiu 40% considera que són documents «allunyats de la pràctica». I només el 53,3% creu que els plans són una eina necessària per a la feina quotidiana de l'organització.

Aquestes diferències permeten intuir algunes valoracions interessants sobre la relació entre la planificació estratègica i la gestió pública. Es pot afirmar, doncs, que són considerats instruments essencialment polítics, amb una orientació molt més «cap enfora» que «cap endins».

Pel que fa a les implicacions del pla estratègic dins l'organització a través de les respostes trobem algunes consideracions interessants:

- Sembla clar que els plans estratègics no han generat ni malestar ni tensions en les organitzacions.
- Les expectatives que desperta el pla en el si de les organitzacions promotores són relativament modestes, però gairebé sempre positives.

En aquest sentit, es planteja la qüestió de si els plans estratègics resulten ser, al capdavall, fenòmens relativament epidèmics, que no aconseguen arribar fins al «cor» de les organitzacions ni mobilitzar les seves energies (positives o negatives).

Pel que fa al lideratge polític dels plans es valora la seva fortalesa i visibilitat. Els aspectes que més criden l'atenció són:

- En la mesura que els plans han gaudit de lideratge polític, aquest ha estat convencional: fort i visible. Amb tot, hi ha veus discrepants que fan baixar el nivell global d'acord a un valor modest.
- El tipus de lideratge no convencional que defensa la gestió pública relacional (fort però invisible) obté poques respostes positives. Aparentment, s'ha exercit en poques ocasions. I tant o més difícils de trobar són els lideratges «febles».
- Vists els resultats, hom es planteja el dubte de si els plans estratègics gaudeixen de suficient lideratge polític en les diferents fases del procés.

D'altra banda, l'anàlisi de la direcció tècnica i gerencial de les pràctiques realitzades a la província de Barcelona, identifica com a majoritari el model de lideratge proper i participatiu. Tot i així, i tenint en compte que la pregunta suposa, en certa manera, una autovaloració del col·lectiu de tècnics i directius de plans estratègics, caldria deduir un interès clar d'aquests cap a una gestió pública basada en la participació ciutadana i la proximitat. En aquest sentit, es planteja la qüestió de si el model tecnocràticoprofessional s'ha de veure com a antagònic del model proper i participatiu, o bé es pot considerar que ambdós són necessaris i complementaris.

Pel que fa a l'impacte intern dels processos de planificació estratègica, aquests són observats com a oportunitat per a la millora de la fluïdesa en les relacions entre diferents àrees de l'ajuntament.

- Hi ha acord a considerar que els plans suposen una oportunitat per al treball coordinat.

Finalment, s'identifiquen aquells factors que, segons els entrevistats, explicarien l'èxit o el fracàs d'un pla estratègic. Respecte als factors d'èxit, les respostes obtingudes es poden sintetitzar en els punts següents:

- Una definició precisa i estratègica dels objectius (fugir del tacticisme dels projectes) ajustats als interessos –a llarg termini– dels actors.
- La interiorització a totes les àrees de l'ajuntament del pla d'acció derivat del pla estratègic. La participació coordinada de les àrees municipals en el procés d'implementació i seguiment dels projectes.

- La implicació de la «resta d'agents». La participació dels principals actors en la implementació dels projectes. Aconseguir més implicació en el procés i credibilitat del procés.
- La capacitat de vehicular els diferents actors estratègics de la ciutat, molts cops amb interessos i objectius no coincidents, pel treball conjunt en una mateixa línia estratègica. La capacitat de planificar i gestionar estratègicament la ciutat «tot i la conjuntura actual».
- El lideratge de l'alcalde que impregni el govern i els gerents. Aconseguir la participació i l'entusiasme, tant dels polítics com dels funcionaris.
- Un sistema de governança que permeti flexibilitzar i adaptar el procés d'implementació del pla als canvis d'escenari.
- La comunicació de la feina feta, tant des de l'organització municipal com de l'oficina tècnica, ja que si no es visibilitza la feina, el pla estratègic no existeix.

Quant als factors de fracàs, les respostes obtingudes destaquen:

- La pràctica de «l·listar» objectius per tal d'«acontegar» tothom, sense contrastar-ne la validesa estratègica.
- La manca de lideratge per presentar el pla amb impuls positiu.
- El desacord polític (partits polítics diferents i enfrontats per altres motius) desencadena tensions i fa encallar el pla estratègic. No resulta possible treballar-hi per la poca voluntat política de posar-se d'acord.
- Els canvis en la direcció política i gerencial. Els nous dirigents no assumeixen el pla estratègic i el deixen «morir».

En definitiva, es pot observar com les persones que, des de l'àmbit tècnic o directiu, gestionen els plans estratègics en tenen una visió força positiva; la qual cosa, d'altra banda, podria ser previsible. Pràcticament no s'ha detectat cinisme o resignació, tot i que l'entusiasme tampoc és la tònica. Pel que es traspua, fer un pla estratègic «surta a compte»: els elements de valoració positiva superen àmpliament els de valoració negativa.

Tanmateix, existeixen elements que no acaben d'encaixar. Sembla que els plans no generen tensions en les organitzacions, però tampoc no aconsegueixen tocar-ne la fibra. D'acord amb les respostes majoritàries, l'objectiu principal dels plans és traçar –i implementar mitjançant projectes– les grans línies polítiques del municipi (o comarca), però no entra dins les seves atribucions ni ambicions transformar els models i les formes de gestió. En aquest punt cal qüestionar si és factible assolir una cosa sense l'altra, sobretot quan passem a la fase d'implementació.

En conjunt, el resultat de l'enquesta diu que els plans estratègics plantegen oportunitats i expectatives positives, però com podem arribar a materialitzar-les sense intervenir en l'interior de l'organització ni modificar les formes de treballar? La pregunta apunta al moll de l'os del document, a la seva tesi principal: la implementació efectiva d'un pla requereix una profunda transformació en la gestió de l'organització, cap a un model de gestió més relacional, basat en l'articulació transversal i les xarxes.

7. Conclusions

Aquesta guia és un document obert que pretén obrir el debat sobre les relacions entre la planificació estratègica i la gestió pública. No es pot, per tant, precisar unes conclusions amb ànims de tancar el tema sinó, més aviat, amb el propòsit d'estimular-ne l'obertura i la continuïtat.

La província de Barcelona ja ha acumulat més de dues dècades d'experiències en planificació estratègica. Han estat molts els ajuntaments que l'han utilitzat com una eina adequada per fixar horitzons i per orientar les seves actuacions. Han estat més escassos, però, els ajuntaments que han usat el pla estratègic com una eina per a transformar-se internament. Aquesta mancança no només ha impedit aprofitar les oportunitats del pla per millorar el funcionament d'una organització sinó que, sovint, també ha impedit el seu propi desplegament. La planificació estratègica requereix també d'una gestió estratègica, i aquest és el principal argument que hem volgut subratllar en aquest document.

Donar aquest pas, completar les mirades cap enfora amb mirades cap endins, ens ha de permetre avançar en una transformació efectiva en les formes de pensar i de treballar de les nostres administracions públiques. Ens ha de permetre superar allò que fins ara ha estat una acumulació de millores epidèmiques, les quals han demostrat un capacitat moderada d'impactar sobre les inèrcies administratives, amb una transformació substantiva que ha de permetre redissenyar la genètica de les administracions públiques. Els plans estratègics poden ajudar a construir les administracions del segle XXI però hem d'aprendre a combinar la seva capacitat per enlairar la mirada cap a l'horitzó amb el potencial de posar les curtes i provocar transformacions en les formes quotidianes de fer les coses.

8. Decàleg d'idees

1. La Nova Gestió Pública, nascuda enmig de la creixent complexitat social i econòmica i la crisi de l'estat del benestar del darrer quart del segle xx, ofereix una resposta parcial als reptes que les demandes i necessitats de la ciutadania plantegen als governs i administracions. Es pot afirmar que **la NGP ha servit per incorporar innovacions i millores en el funcionament de l'Administració pública, però no ha resolt les dificultats de fons** que planteja una societat complexa, amb múltiples actors, múltiples interessos i múltiples punts de vista.
2. **La planificació estratègica va néixer també en aquest període, i va generar models i protocols**, però, més enllà de la rellevància d'aquests mètodes, és sobretot una mentalitat, una predisposició a fer pensar unes organitzacions que fins aquell moment s'havien percebut com a simples maquinàries sense cervell.
3. **Planificar estratègicament no és només organitzar sistemàticament un conjunt d'actuacions** sinó alinear-les cap a un determinat escenari de futur i prioritzar-les en el temps. I fer-ho, a més, des del reconeixement de la necessitat que els diferents actors (institucionals o no) comparteixin l'aposta, se'n facin còmplices i col·laborin en la seva consecució.
4. Segmentar els problemes i abordar-los tècnicament ofereix garanties d'eficiència, mentre que assumir-los en tota la seva complexitat reclama intel·ligència. L'eficiència es pot aconseguir treballant en solitari i acumulant els coneixements d'una única disciplina, mentre que **la intel·ligència només apareix quan s'interactua**, quan se suma, quan es mira la mateixa realitat des de múltiples perspectives.
5. **La planificació estratègica pot ser una palanca per a la generació de polítiques intel·ligents**. En la mesura que els plans estratègics comporten un procés de diàleg i interacció entre els diferents actors involucrats en el futur d'una comunitat, poden esdevenir, efectivament, una eina per promoure aquestes decisions intel·ligents.
6. Es produeix una incoherència entre una Administració que s'organitza per pensar estratègicament i que, a la vegada, no és capaç d'actuar de la mateixa manera i portar-ho a la pràctica. **Un pla estratègic és una manera de pensar cap enfora, però només podrà fer-se operatiu quan disposi d'una organització capaç de pensar cap endins**.
7. **Un pla estratègic reclama tant transversalitat operativa com substantiva**, ja que no només vol fer treballar l'Administració seguint uns criteris homogenis d'actua-

ció, sinó que pretén també alinear l'organització per tal que persegueixi (conjuntament) uns objectius compartits.

8. Per gestionar la transversalitat i provocar aquella capacitat de pensar cap endins, existeixen una sèrie d'elements rellevants que **hem de gestionar: a) la formació de la xarxa, b) els factors tangibles** (processos i recursos) i **c) els factors intangibles** (les relacions, les confiançaes i els lideratges).
9. **A l'hora de valorar l'eficàcia d'un pla estratègic** no és suficient mesurar la qualitat del seu disseny, sinó que **cal preguntar-se fins a quin punt l'organització està preparada per implementar-lo.**
10. La implementació efectiva d'un pla estratègic **requereix una profunda transformació en la gestió de l'organització**, cap a un model de gestió més relacional, basat en l'articulació transversal i les xarxes.

Més informació i referències

Biografia:

BARZELAY, M. *Atravesando la burocracia. Una nueva visión para la gestión en el gobierno*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1998.

BRUGUÉ, Q.; JARQUE, M. «Los planes estratégicos locales» a Blanco, I. i Gomà, R. (eds.) *Gobiernos Locales y Redes Participativas*. Barcelona: Ariel, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of Co-operation. Managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHRISLIP, D.; LARSON, C. *Collaborative Leadership. How citizens and civic leaders can make a difference*. Nova York: Jossey-Bass, 1994.

FORN DE, M.; PASCUAL, J. M. *Los planes estratégicos territoriales. Aplicación a los municipios*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 1999.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. *Governing by Network*. Washington DC: Brookings Institution Press, 2004.

JÖNSSON, C.; TÄGIL, S.; TÖRNQVIST, G. *Organizing European Space*. Londres: Sage, 2000.

KICKERT, W. J.; KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. F. (eds.) *Managing Complex Networks*. Londres: Sage, 1997.

KOOIMAN, J. *Modern Governance*. Londres: Sage, 1993.

KOOIMAN, J. *Governing as Governance*. Londres: Sage, 2003.

LONGO, F.; ISA, T. *Els escenaris de la gestió pública al segle XXI*. Barcelona: EAPC, 2007.

METCALFE I RICHARDS *La modernización de la gestión pública*. Madrid: MAP, 1987.

OSBORNE I GAEBLER *La reinención del gobierno*. Barcelona: Paidós, 1994.

PASCUAL, J. M. *De la planificació a la gestió estratègica*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2001.

PETERS I WATERMAN *In Search of Excellence*. Nova York: Harper & Row, 1982.

POLLIT, C. *The essential public manager*. Buckingham: Open University Press, 2003.

RHODES, R.A.W. *Understanding governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press, 1997.

Enllaços relacionats:

Institut de Govern i Polítiques Públiques (UAB): <http://igop.uab.cat>

Institut de Governança i Direcció Pública (ESADE): www.esade.edu/public

Fundació Carles Pi i Sunyer: www.pisunyer.org

Col·legi de Politòlegs i Sociòlegs de Catalunya: www.colcpis.org

Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Diputació de Barcelona: www.diba.es/promoeco

Més documentació a Xarxa de Processos Estratègics Locals:

www.diba.cat/web/plansestrategics/xpel

Annex:

Enquesta sobre la gestió transversal dels plans estratègics de la província de Barcelona

Treballo a l'entitat _____ des de l'any _____

amb el càrrec de _____

Edat _____ Formació _____

Pla estratègic de referència: _____

Respecte als objectius del pla estratègic (PE):

	Molt d'acord	D'acord	En desacord	Molt en desacord	No ho sé
Són coneguts pel conjunt de l'organització.					
Són compartits pel conjunt de l'organització.					
L'organització ha participat activament en la seva definició.					
Són una prioritat política clara de l'ajuntament.					
Ens obligaran a modificar la manera de treballar de l'ajuntament.					

Des de l'organització municipal, el PE es veu com:

	Molt d'acord	D'acord	En desacord	Molt en desacord	No ho sé
Més feina.					
Un document allunyat de la pràctica.					
Una pèrdua de temps i diners.					
Un suport necessari per la seva feina.					
Una eina per millorar la gestió.					
Una orientació política clara.					

Internament (dins l'organització municipal), el PE ha generat

	Molt d'acord	D'acord	En desacord	Molt en desacord	No ho sé
Entusiasme					
Expectatives positives					
Indiferència					
Malestar					
Tensions					

El lideratge polític del PE ha estat:

	Molt d'acord	D'acord	En desacord	Molt en desacord	No ho sé
Fort i visible					
Fort però invisible					
Feble però visible					
Feble i invisible					

La direcció tècnica i gerencial del PE ha estat:

	Molt d'acord	D'acord	En desacord	Molt en desacord	No ho sé
Elitista i distant					
Tecnocràtica i professional					
Propera i participativa					
Feble					

Quant a les relacions entre les diferents àrees de l'ajuntament, el PE ha suposat:

	Molt d'acord	D'acord	En desacord	Molt en desacord	No ho sé
Una oportunitat per treballar coordinadament.					
Un excés de reunions amb resultats poc clars.					
Un motiu de competència i conflicte entre àrees.					

Quins factors, des del seu punt de vista, poden ser claus per explicar el futur èxit o fracàs del PE:



**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació**

Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

Travessera de les Corts, 131 - 159
Recinte Maternitat - Pavelló Mestral
08028 Barcelona
Tel. 934 049 171 · Fax 934 022 785
o.estrategiesde@diba.cat
www.diba.cat/promoeco/