



Dos símptomes de la planificació estratègica

Publicat per [Albert de Gregorio Prieto](#) [1] el 25/11/2014 - 10:40 | Última modificació: 13/03/2026 - 15:41

Aquesta modesta contribució neix de l'experiència universitària. Algú podrà dir, doncs, que és una percepció de laboratori, allunyada dels coneixements reals. Durant uns quants anys he estat responsable d'introduir el funcionament del món local als alumnes de gestió cultural de la UB. En aquest marc, un dels debats que realitzàvem partia de l'anàlisi d'experiències de planificació cultural.

Fa anys que no participo en processos de planificació cultural, així que aquesta contribució es basa en la imatge que m'he anat dibuixant a partir de les aportacions que realitzaven els alumnes en els debats a l'aula. Una imatge molt parcial, però que crec no estarà molt allunyada del que realment succeeix en els processos de planificació cultural en el territori.

Els alumnes, després d'haver analitzat un cas de planificació cultural, debatien a l'aula les seves valoracions. En aquests debats, cada any, apareixia la mateixa sorpresa: la majoria d'experiències de planificació cultural analitzades compartien guió metodològic.

En ocasions, els noms de les etapes o fases dels processos de planificació canvien, però el contingut és molt sovint el mateix. Molt resumidament, un pla estratègic inclou una anàlisi de fonts i documents, unes sessions de pilotatge (en els que es decideix l'orientació del projecte), diversos espais de participació, una etapa de laboratori (per part de la consultora i/o tècnics responsables) i una nova sessió de pilotatge per tancar el document.

Al Master, la conclusió dels nostres debats és que disposem d'esquemes metodològics rígids que volem aplicar a situacions heterogènies. En alguna ocasió hem convidat algun consultor a compartir amb els alumnes la seva experiència en processos de planificació. Ens acaben explicant que, en general, la posada en marxa del projecte és fàcil: tots els agents mostren el seu acord amb el procés (polítics, gestors, tècnics, entitats). Els problemes apareixen quan el procés ja s'ha iniciat: els polítics no volien això exactament, els agents es pensaven que, els tècnics no tenen temps, les entitats volien més

Cito literalment una amiga del sector que em deia: "A cada ciutat hi ha formes i realitats culturals diferents i al final els plans posen tot en els mateixos calaixos. La realitat cultural és tan predicible?"

Com diu en Jose Ramón: "Cuando todo ha sido normalizado desde técnicas expertizadas cualquier reflexión de la ciudadanía pasa por aceptar y considerar irreprochable la existencia de instituciones que definen y determinen, de modo unilateral, los recorridos de la colectividad."

Permeteu-me ara afegir una visió economicista dels processos de planificació estratègica. Diu la "Wiki" que anàlisi cost-benefici és un procés sistemàtic per calcular i comparar els beneficis i els costos d'un projecte, per tal de facilitar la presa d'una decisió de tirar-lo, o no, endavant.

Em pregunto si moltes de les nostres experiències de planificació cultural en el territori suportarien el test d'aquesta anàlisi. Des de la perspectiva dels costos, es tracta de processos en els que, durant un període de temps mobilitzem recursos i temps de persones i entitats. Tanmateix, és molt més difícil avaluar quins han estat els beneficis del procés. Entre d'altres raons perquè primer necessitaríem conèixer els seus resultats.

Cert que el resultat és un document que inclou una diagnosi i unes propostes. Però com s'ha arribat a aquests resultats?

Quan el procés està en marxa ofereix diversos espais i moments de participació. En ocasions la participació esdevé proposta. Proposta que beneficiarà algun col·lectiu o entitat. Ara bé, fer propostes és barat, no costa recursos ni esforç. En tot cas caldrà dedicar una mica de temps i capacitat de convenciment. Es dona, així, una mena de cursa per situar propostes en la graella final del document.



En aquest punt és clau el paper del consultor. Ara és quan demostra la seva "finezza" intentant aportar racionalitat metodològica de forma que el resultat final tingui aparença de consistència, combinant les diverses propostes.

Si penseu que soc excessivament crític, penseu que aquest tipus de fenòmens es donen també en altres àmbits de la planificació pública. Per exemple, en els pressupostos d'algunes administracions públiques apareixen de manera recurrent infraestructures que mai s'executen. Recordeu quantes vegades s'ha pressupostat l'inici d'obres del corredor ferroviari de la Mediterrània.

Primer símptoma. Els plans públics inclouen propostes que sabem que no es portaran a la pràctica. Les incloem perquè sabem que així fem un reconeixement a qui les proposa o qui les demanda.

El segon símptoma, en relació als beneficis de la planificació, em retrotrau als anys del BUP. A l'assignatura d'història mai arribàvem al tema de la guerra civil. Es dedicava tant de temps a la guerra de la independència i a la crisi del 1898, que mai arribàvem a la guerra civil. El curs s'acabava i no havíem arribat als últims temes del programa.

En els processos de planificació la última lliçó del programa és la del tancament de propostes. Propostes que haurien de ser consensuades, viables i sostenibles. No m'hi estenc, però la sensació és que la urgència per tancar el document fa impossible superar aquesta etapa.

Quan explicava el guió d'aquest post a la meva amiga, em deia que la conclusió és que no planifiquem el processos de planificació de la cultura. En concret, un dels problemes bàsics és que no fem explícits quins són els objectius del procés.

Sense objectius explícits és difícil avaluar els beneficis derivats del procés de planificació. Pot ser que ens hem de limitar a valorar els seus resultats. I com apunta en Jose Ramon al seu post, els processos de planificació estratègica liderats per institucions acaben esdevenint un mecanisme de propaganda que ha contribuït a consolidar l'autoritat de la institució cultural més que a generar noves formes d'entendre i viure les cultures als nostres pobles i ciutats.

Aquests dos problemes (l'homogeneïtat metodològica i els dèficits de planificació) m'atreveixo a relacionar-los amb l'aportació de l'Eduard: assumísim que l'ajuntament, en cultura, no és "il factotum de la citta", i que els plans locals de cultura no són els plans d'allò que ha de fer l'ajuntament, sinó l'agenda, en el sentit "d'allò que ha de ser fet" entre tots els actors civils, institucionals i privats que tenen presència cultural a la localitat.

Si els processos de planificació partissin d'aquesta premissa (d'allò que ha de ser fet entre tots), els seus resultats (les seves propostes) seriem molt més modestos. Perquè les demandes serien més conscients del seu cost d'implementació i perquè les propostes d'acció serien aquelles que "entre tots" ens veiem amb cor de portar a la pràctica.

Opinió personal: la principal dificultat per fer plans de ciutat (i no plans municipals) és que exigiria dinamitar les estructures burocràtiques municipals. Cosa impossible en un país en el que experiments com el del primer CONCA no han tirat endavant. Més difícil encara ho tenen els experiments organitzatius locals.

Retorno ara a la qüestió que ens proposaven els coordinadors del debat: la planificació una eina per democratitzar la presa de decisions o un espai de caràcter consultiu? D'acord amb el nostre raonament, la resposta és clara: un espai de caràcter consultiu.

Tornant a l'aula, recordo una altra qüestió del debat amb els alumnes. Quants d'aquests plans inclouen un apartat adreçat al conjunt de la ciutadania? La nostra impressió és que els documents dels plans s'adrecen a uns experts culturals, els únics capaços d'entendre'ls. Haurien d'incloure un document o resum explicatiu adreçat al conjunt de la ciutadania? Com han participat els actors no culturals en el procés de planificació?

Crec que la proposta de Pilar Gonzalo ens serveix de resposta: "sólo mediante el impulso de políticas culturales que fomenten la confianza de los ciudadanos en las organizaciones culturales, estos podrán recuperar su sentimiento de afiliación con la cultura, de la cual se han distanciado a su pesar".

Diu la meva amiga que en aquest diagnòstic "consensuat amb tothom" hi ha qui es queda fora, hi ha persones no interpel·lades, els processos de treball acaben sovint reduïts al departament i les entitats, potser alguna trobada



oberta però poca feina de carrer, de descoberta, de connexió amb veus dissonants... o simplement amb veus que poden tenir discursos diferents.

Afegeixo una cita literal del debat que crec es situa en aquesta direcció: "Busquem acords en marcs del que ja coneixem però aquests plans poc ens fan anar més enllà i entrar en zones d'incertesa, de resistència o de dissidència. A aquests ens conformem en anomenar-los "no públics" i avall que fa baixada..."

I una última qüestió del debat que generàvem amb els alumnes. Quants documents d'avaluació d'execució dels plans estratègics recordeu?

Tot i així, enguany una alumna ens ha proposat dedicar el seu projecte final de master a l'anàlisi del planificació cultural en el territori. Encara tenim esperança.

Categories: Debat 2014

Categories: Interacció: debats

Categories: Activitats Interacció

Etiquetes: governança cultural

Etiquetes: planificació cultural

Etiquetes: avaluació de polítiques culturals

Etiquetes: polítiques culturals

- [2]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2014/simptomes-planificacio-estrategica>

Enllaços:

[1] <https://interaccio.diba.cat/members/gregoriopa>

[2] <https://interaccio.diba.cat/node/5501>