

El planejament com a estratègia cultural

Esteve León Aguilera

Febrer 2001

Notícia sobre els processos de planificació aplicats a la cultura.

Una recapitulació sintètica. Textos i contextos

La progressiva adopció dels mecanismes de la planificació aplicada al sector de la cultura al nostre país ha seguit un procés paral·lel a la recepció de les teories europees (fonamentalment franceses) sobre l'acció cultural pública; en concret l'origen remot s'inicia en el moment de la progressiva substitució del concepte animació sociocultural –sustentat bàsicament en principis de caràcter sociològic i antropològic– pel de gestió cultural. Estem parlant aproximadament de la meitat dels anys vuitanta del segle passat i el país just s'estava recuperant de la formidable eclosió d'entusiasme col·lectiu derivat de la recuperació de la democràcia. En dos àmbits aquesta il·lusió va ser especialment activa: la cultura i l'entorn local. Totes les festes es recuperaven, s'adaptava a corre-cuita qualsevol infraestructura cultural reivindicada pel moviment veïnal, es posaven en marxa iniciatives d'artistes o col·lectius culturals que havien format part de l'oposició cultural a la dictadura. En termes generals, tot i que una part significativa dels agents culturals cívics havien estat reclutats per les administracions, la participació encara continuava sent una realitat ordinària.

En aquells moments assistírem a l'inici de la incorporació massiva de multitud de tècniques de gestió manllevades del sector del management empresarial a l'organització i gestió de les administracions públiques: en la gestió dels recursos humans, la planificació estratègica, els programes per objectius i l'avaluació que retroalimenta de nou el sistema. Poc a poc, amb diferències d'intensitat i d'enfocament les administracions públiques catalanes usaven aquestes tècniques i els principis que les sustenten com a eines de modernització de les seves organitzacions. Aquest procés, vist amb perspectiva, va ser desigual i molt sovint desequilibrat, amb molt poques pautes i directrius de caràcter general. Si bé les grans administracions públiques acaben optant per models similars a les grans corporacions empresarials

amb sistemes molt regulats en la fixació d'objectius i en l'assignació i la gestió dels recursos, la extraordinària diversitat de les administracions locals fa perceptible que, fins i tot, una mateixa organització que es preocupa pels aspectes bàsics de la gestió municipal conviu amb formes arcaiques i inercials de funcionament, sobretot en aquells sectors que continuen sent considerats secundaris o complementaris. Aquest és, entre d'altres, el cas de la cultura en la majoria de municipis de Catalunya.

Un dels efectes secundaris d'aquest procés va afectar també un dels pilars de l'actuació cultural dels nous ajuntaments democràtics: la participació. Quan les organitzacions públiques inverteixen la seva mirada, que es fa introspectiva, s'acaba de donar el cop de gràcia a l'impuls de participació - que la transició havia deixat dempeus-, de creació de consells cívics que, poc a poc, havien anat esllanguint-se per causes diverses i prou conegudes, en part ja apuntades: descapitalització de quadres del sector associatiu, dificultats operatives, inconcreció dels marcs de relació, poca informació qualitativa i manca de capacitat tècnica, etc.

Mentre els ciutadans protagonistes de les polítiques públiques anaven esdevenint usuaris, els responsables municipals s'esforçaven a posar ordre en els programes i actuacions. La preocupació fonamental s'adreçà a l'enfortiment tècnic de la gestió pública i el mitjà fonamental se situa, per una banda, en els mecanismes de reclutament del personal i en la seva capacitat i reciclatge i, per una altra, en la fixació dels límits del desplegament de serveis culturals públics que havia de respondre a uns quants interrogants: quants equipaments i de quina mena?, entre totes les iniciatives de recuperació cultural, quantes mereixien subsistir?, era possible formular algun projecte de singularitat o centralitat cultural?, com aconseguir l'encaix raonable de les iniciatives privades?, podia el sector cultural jugar algun paper específic en la construcció del futur de les ciutats?...

Simultàniament, s'està procedint a la fixació dels continguts de la "nova" teoria de la gestió cultural que eixampla la visió de la funció de la cultura que fins aleshores estava molt lligada a l'activisme, a posar en marxa projectes i serveis i valorar el seu èxit en funció de la resposta pública. De sobte, a Catalunya, pionera a l'estat espanyol, i més

enllà de quatre experts connectats amb la realitat europea i els seus debats, es comença a parlar amb majúscules de “polítiques culturals” similarment a les educatives, les urbanístiques o assistencials i es comença a reclamar un nou paper en el context de les polítiques públiques. La cultura no només pot dir alguna cosa en relació amb el territori, la cohesió social, l’acumulació educativa, el desenvolupament econòmic o la projecció de la ciutat; és que si l’acció cultural pública no aborda aquestes qüestions possiblement no té cap altre sentit que sostenir aquelles institucions culturals inviables per al sector privat que la societat considera necessàries. Sense una visió integrada del paper de la cultura en la societat no existeix cap possibilitat de discurs cultural i, en conseqüència, el paper dels ajuntaments hauria de ser subsidiari.

En paral·lel a aquest procés, al tombant dels noranta, i fruit també del pas de la concepció de l’administració a la gestió pública s’inicien al nostre país els plans estratègics de ciutats o de territoris (comarques o àrees metropolitanes, gairebé sempre alimentats per les capitals). Òbviament, la ciutat de Barcelona va ser la primera i posa en marxa una metodologia que, posteriorment, moltes altres adaptaran. És evident que aquests plans estratègics d’abast general tenen una funció bàsica: explorar les possibilitats de desenvolupament econòmic d’una ciutat o un territori, i obtenir al seu voltant el màxim consens de tots els operadors públics i privats. Ara bé, no ens enganyem, la configuració de les infraestructures, de les grans opcions de desenvolupament, acaben apostant també per un model social i cultural. De forma simplificada si voleu (només cal una mirada superficial sobre aquests plans estratègics, la presència del sector cultural és molt limitada i, habitualment, valorada exclusivament en la seva dimensió més econòmica o de complement respecte a la capacitat d’atracció de la ciutat o del territori.

Tot i que darrerament sembla que aquestes iniciatives s’han estancat, fins l’actualitat han estat censats una trentena de plans, la major part dels quals inclouen sistemes participatius altament regulats i corporatius. Ara bé, no podem obviar que l’existència precedent d’aquests plans ha estat important i significativa per a la posterior elaboració de plans específicament culturals. Primer, perquè en no abordar el sector

cultural de forma integral (al igual que altres àmbits materials), ha habilitat la realització de posteriors plans específics (la ciutat de Barcelona també és en aquest sentit, un exemple simptomàtic); segon, perquè l'anàlisi de la seva metodologia de treball ha impregnat la morfologia dels plans de cultura ja sigui per l'adopció directe de mecanismes ja experimentats o, per contra, per la modificació d'alguns dels seus criteris i l'experimentació de noves alternatives; tercer, perquè va sensibilitzar les organitzacions municipals davant les propostes de plans culturals emanades dels seus propis departaments de cultura o d'altres operadors. D'aquesta manera, darrera l'estela de la ciutat de Barcelona, tot i que ciutats com Vilafranca del Penedès i Igualada varen desplegar el seu procés amb el suport de la Diputació de Barcelona en paral·lel al de la capital, més de cinquanta municipis i ciutats de dimensions molt diverses, han assajat el seu propi pla d'acció cultural els darrers set o vuit anys. No disposem, doncs, de gaire perspectiva per avaluar els resultats més enllà de la percepció dels propis protagonistes i d'algunes conseqüències puntuals en la presa de decisions dels municipis. Tanmateix és un procés en marxa que, encara, els propers anys desplegarà els seus efectes.

El planejament del sector cultural i/o la gestió estratègica de la cultura.

Processos en construcció.

Cap a la meitat dels anys noranta del segle passat, doncs, bona part de les condicions prèvies per a l'emergència de visions estratègiques en el sector cultural ja estaven donades. De forma resumida, considero que quatre són els factors que determinen la viabilitat de posar en marxa plans estratègics de la cultura en l'entorn municipal.

Primer, i en termes generals, les organitzacions públiques culturals dels municipis majors de 25.000 habitants (i també molts altres de dimensió inferior) han integrat la major part de les tècniques de "gestió cultural" i han demostrat la seva capacitat per a la gestió de projectes complexos, que suposen incorporar grans quantitats d'informació i/o coneixements.

Segon, els diversos sistemes formatius existents -emanats de les pròpies administracions o en l'àmbit universitari- han permès als vells gestors municipals el seu reciclatge i els incorporats recentment ja han estat formats específicament en la concepció integral de la cultura i els mecanismes de la seva gestió.

Tercer, el discurs (o si més no, la reivindicació) de centralitat de la cultura i de les polítiques culturals en el desenvolupament urbà, social i territorial, no és que hagi assolit els seus objectius de forma completa (la realitat cada dia així ens ho mostra) sinó que ha estat difós suficientment per tal de que els responsables municipals no el desconsiderin. És especialment significatiu que, sobretot a partir del nou mil·lenni, molts alcaldes integrin la cultura en els seus discursos generals i li atorguin un paper precís fins i tot en la resolució de nous problemes, com ara les noves immigracions.

Quart, la impregnació de l'evolució general dels poders públics, especialment en l'administració local, cap a sistemes no jeràrquics de caràcter relacional. Això comporta, per una banda, la recerca de nous sistemes de participació, de complicitat dels agents diversos en la recerca d'opcions de futur compartides i, per una altra, la concepció de la pròpia organització municipal com una eina de dinamització, de "catalització" per ser més precisos, de les capacitats de tots els operadors sense considerar la seva posició de partida.

No es tracta doncs, o no només, de dissenyar programes, equipaments, organitzacions eficients, o com li agrada dir a la literatura organitzativa actual, efectius en la mesura que incorporin les virtuts de l'economia de mitjans amb el màxim assoliment d'objectius. Cal anar més enllà; cal provar de dissenyar sistemes integrats d'anàlisi, de fabricació de consens, d'avaluació a partir de la nova posició que realment ocupa l'administració pública.

I quina és aquesta posició? La confluència de diversos processos relatius al paper contemporani de les administracions públiques ens proporcionen alguns paradigmes que cal tenir en compte.

En primer lloc, hem de constatar la defunció definitiva dels paradigmes clàssics de les societats democràtiques occidentals: el que es coneix en la literatura política com el paradigma wilsonià –la política i l’administració són dues coses diferents i no només això sinó perfectament destriables- i el paradigma weberian –l’administració és una organització que actua a partir de procediments legalment predeterminats, de forma jeràrquica i, per tant, és perfectament controlable i previsible. A més només intervenia de forma monopolística.

En realitat, el nou paradigma alguns el situen en la famosa teoria de Manuel Castells que alimenta els tres gruixudíssims volums sobre la societat del coneixement: la societat xarxa, la nova estructura social és un conjunt d’actors econòmics, socials i institucionals interconnectats, cap dels quals té tota la legitimitat ni la responsabilitat exclusiva en el seu desenvolupament que cada cop està més descentralitzada i compartida. A partir d’aquí, el concepte de “societat” o “comunitat” oberta.

Aquest concepte encaixa com un guant amb el model que, a Catalunya, a partir dels noranta va difondre principalment en Xavier Mendoza als diversos cursos sobre gestió pública d’ESADE: l’administració relacional. I que bona part dels alts responsables polítics i tècnics de les administracions catalanes han incorporat al seu bagatge professional.

En segon lloc els nous fenòmens socials reclamen un nou impuls de la participació ciutadana, en certa mesura la redefinició del pròpia concepció de la ciutadania. Quan creïem que una combinació sàvia i raonable de tecnificació, de participació regulada, de desplegament d’instruments d’avaluació de les accions i de mesura de les demandes, ens permetia gestionar la complexitat, ha emergit un nou impuls de participació que, molt sovint, interpel·la les formes de fer política del sistema tradicional dels partits i les corporacions socials consolidades.

Aquests dos són els vectors fonamentals que justifiquen la virtualitat de desplegar plans estratègics del sector cultural en l’àmbit local. I, sense menysprear les virtuts de la planificació en qualsevol altre àmbit de les polítiques públiques, la capacitat de la

cultura per a la impregnació de noves idees i de nous mètodes en la societat, la fan especialment pertinent.

Un pla d'acció cultural local.

Possibilitats, contingències i limitacions

En la mesura que la visió estratègica, entenent per tal la formulació d'hipòtesis fonamentades en l'extrapolació de la informació i els coneixements disponibles, ha d'estar incorporada a la totalitat de les actuacions de les organitzacions, prefereixo parlar de plans d'acció cultural perquè no és l'únic instrument estratègic possible i perquè ell mateix forma part de l'estratègia.

Quan formulem un pla d'acció cultural local estem posant en marxa un dispositiu per a la reflexió, el debat i el desenvolupament de propostes i opcions culturals d'un municipi o territori determinat mitjançant una metodologia que combina la participació oberta de tots els agents culturals locals i l'acumulació del coneixement derivat de la informació i l'experiència dels especialistes.

Òbviament, aquest procés de reflexió i compromís té un doble propòsit que es correspon exactament amb les dues fases del pla. Per una banda, la voluntat de definir la realitat cultural local per tal de que la diagnosi ens permeti llistar les necessitats existents i que, per una altra, ens orienti sobre les propostes possibles no només per a resoldre les mancances sinó també per a proporcionar-nos elements propositius, noves opcions, nous incentius.

Diagnosi i prescripció, doncs. Un sistema manllevat de la metodologia científica més usual. Analitzem el pacient a partir de la metodologia social qualitativa i quantitativa i li fem una recepta que triem entre l'arsenal de recursos disponibles que han demostrat prèviament la seva capacitat benefactora. Aquesta caricatura ens permet visualitzar de forma prou explícita com opera bàsicament un pla. Ara bé, cal fer dues consideracions aparentment contradictòries, la primera és que si un pla és limita a aquest exercici mecànic en la majoria dels casos pot ser extraordinàriament útil, i la segona, que la cultura (i en general la societat) no opera totalment com un problema mèdic o

matemàtic, sinó que de vegades la diagnosi no està tan clara ni les opcions són destriables de factors molt complexos que fan que en uns casos la mateixa solució funcioni i en d'altres no. Les "bones pràctiques" són referències útils però ens exigeixen que descomponem els seus elements i els tornem a construir a partir dels nostres propis paràmetres. Probablement aquest és l'exercici de major complexitat que ens garantiria que un pla d'acció cultural pogués desplegar amb èxit les seves previsions.

Aquestes acotacions preventives ens permetran abordar les parts substantives de cadascuna de les dues fases amb el màxim rigor, també amb modèstia i sense excessius esquematismes que són habituals en l'aplicació d'anàlisis tipus DAFO.

Fase 1.1. Estudi documental. Cal disposar de la màxima acumulació de dades possible. I aquí comencen els problemes. Mentre les dades derivades de la cartografia i les estadístiques de caràcter demogràfic i socioeconòmic i alguns altres indicadors de caràcter general -el que habitualment anomenem informació de base- són força fiables, les dades específiques sobre la formació, la creació, l'oferta, i el consum cultural són encara discretes al nostre país. I encara més quan les volem territorialitzades amb molta precisió. És per això que, des de la Diputació de Barcelona, en paral·lel als plans d'acció cultural, varem creure imprescindible posar en marxa una enquesta específica sobre el sector cultural municipi a municipi.

Complementàriament, acumulem tota la informació derivada d'estudis, anàlisis previs, informes, monografies sobre el sector cultural del municipi i tindrem en compte qualsevol element que pugui ser significatiu en l'actualitat.

Fase 1.2. Treball de camp. Necessitem contrastar tota la informació acumulada amb un treball de camp desenvolupat per especialistes sense cap implicació en la dinàmica cultural local. Les visites als equipaments o als diversos escenaris de la cultura ciutadanes i les entrevistes amb els responsables, els assistents, els usuaris ens han de permetre copsar la seva realitat, definir en quin context es desenvolupa el pla i avançar, en alguns casos, necessitats i demandes. És també especialment útil la

recerca d'opinions i valoracions d'operadors socials o experts d'altres àmbits no estrictament culturals: educatius, econòmics, etc.

Fase 1.3. Debat intern. La integració de dades, informacions, valoracions, en definitiva el que anomenaríem l'estat de la qüestió ens permet avançar un primer esquema de treball útil per al debat intern en la pròpia organització municipal amb el màxim abast possible. Això ens facilitarà la orientació global del procés públic i obert del debat amb la garantia d'haver conceptualitzat els elements claus del mateix.

Fase 1.4. Debat públic. Per tots els mitjans disponibles i amb la difusió completament oberta de l'informe inicial. Tothom que vulgui participar, sigui quina sigui la seva posició en el debat ha de disposar de la mateixa informació. Al marge dels instruments telemàtics, és necessari la realització de tantes sessions presencials com sigui necessàries en funció de l'agenda del debat i ordenades segons els vectors fonamentals detectats: per àmbits temàtics, aspectes transversals o segments de l'acció cultural. Cada cas és únic i les opcions diverses.

Fase 1.5. Redacció definitiva de l'informe de diagnòstic. Que ha de ser conegut i validat en termes generals pel conjunt de participants. Certament, la qualitat de l'elaboració d'aquest document condicionarà, en bona mesura, la fase següent. La revisió del document per experts específics, sobretot pel que fa a la interpretació de certes informacions o l'anàlisi de les necessitats detectades serà de gran utilitat. En qualsevol cas, és preferible cercar noves aportacions més aprofundides si algun aspecte de l'informe així ho reclama que obrir la fase de propostes mantenint les imprecisions. Aquesta és una qüestió clau, doncs sovint la necessitat de visualitzar la continuïtat del procés ens empenyerà a validar prematurament un informe que conté, normalment, certes contradiccions.

Fase 2.1 Les propostes. La presa en consideració del document de diagnòstic ja validat en una sessió oberta pot ser una bona forma d'establir la transició ordenada entre les dues fases. Per altra banda, convé extreure de tota la informació acumulada un primer guió de les necessitats detectades i les demandes formulades. Cal establir també un

pacte sobre la metodologia de treball, el sistema d'estructuració i el mètode de selecció o prioritització si és que volem evitar disposar de multitud de propostes i projectes en una sola llista completament inabastable que, amb tota seguretat, no generarà res més que frustració entre els promotors i els participants en el pla. En aquest sentit convé recordar que, pel cap baix, set són els factors que determinen l'existència de programes i serveis culturals als municipis: el marc legal, la fortalesa de l'estructura social i cultural ciutadana, la tradició pròpia i no parlem només d'etnografia, la demanda expressada dels ciutadans que compta amb suficient massa crítica, les polítiques culturals dels governs (nacional, regional, municipal) que sempre impliquen algunes prioritats, la qualitat o l'èxit de les ofertes existents i el finançament. Justament, consigno en darrer terme el finançament perquè aquesta pot ser una qüestió recurrent que, tot sovint, crea una (falsa) sensació invalidant de tot el procés. "Si tinguéssim prou diners tot estaria resolt", se sent dir habitualment en aquests tipus de debat. Doncs, no és exactament així. Tot i que sense recursos –de tota mena- suficients res és viable, abans d'abordar l'entrebanc del finançament hem de definir perfectament el què i posar-nos d'acord sobre la seva prioritat. Moltes vegades es tracta d'optar per alternatives que determinaran dues possibilitats de futur no exactament iguals.

Fase 2.2 Els tallers de projectes. Tants com sigui convenient en funció de cada cas. La màxima flexibilitat en l'ordenació del debat. És convenient delimitar perfectament les propostes interessades (aquelles derivades de grups i persones només preocupades per una sola qüestió o un sol àmbit material) perfectament lícites però que tenen més a veure amb petits grups de pressió que amb un debat obert. És pertinent que els operadors sectorials opinin sobre les demandes dels altres sectors i, encara més, que intentin de trobar les possibles sinergies comunes.

Fase 2.3 La ponderació. Un cop fixades i estructurades les diverses bateries de propostes cal establir no només les prioritats sobre les accions a emprendre que, en alguns casos, poden implicar inversions en infraestructures d'alt cost, sinó també les implicacions dels diversos agents, la necessitat d'encarregar projectes de detall que aclareixen els paràmetres precisos d'un projecte, una activitat o un equipament.

Qualsevol metodologia de debat en grup –tècnica delphi o similar- pot ser útil per tal de garantir un procés ordenat i, sobretot, que pugui concloure amb nivells alts de consens per part de la majoria de participants.

Fase 2.4 El seguiment. Potser podríem desagregar aquesta fase en una de nova però, en qualsevol cas, sigui qui sigui l'òrgan (la pròpia organització municipal, una comissió "ad hoc", un informe independent, un possible consell de cultura preexistent) que rep l'encàrrec, cal periodificar i fixar els mecanismes de seguiment i avaluació del pla. Això sí, tenint en compte que probablement després de 8 o 10 anys serà necessari fer un replantejament general del mateix que, fins i tot, pot suposar l'elaboració d'un nou pla.

I després què? Repensar de nou, des de la complexitat

Entrebancs i recomanacions

Perquè serveix un pla d'acció cultural?. Bé, està clar que dependrà en bona part de qualitat del procés que l'ha materialitzat. En aquest sentit, un bon pla no només és l'instrument principal en que es manifesta l'estratègia cultural del municipi sinó que pot anticipar la recerca del consens sobre algunes opcions de futur o esdevenir una eina de comunicació per a la modificació d'actituds o posicions prèvies. Ara bé el que si podem establir el que no és o no resolt un pla d'acció cultural i, proposar doncs una definició per contrast:

No serveix per amagar o resoldre una situació de conflicte o enfrontament previ entre l'ajuntament i algunes entitats o moviments ciutadans. Si aquesta situació existeix ha de resolta abans d'abordar el propi procés d'elaboració del pla. La possible polarització derivada del conflicte acostuma a esbiaixar totes les opinions i les demandes.

No funcionarà si no es produeix un encaix amb els instruments generals de planificació de la ciutat o el territori. Òbviament, cal analitzar les propostes del pla en clau general i, en el seu cas, promoure, les modificacions pertinents.

No serà útil si mira en una sola direcció: només l'opinió dels tècnics, o de les associacions o dels agents econòmics o dels responsables polítics. El pla no es

correspon exactament amb el programa de govern de la ciutat ni amb les prescripcions o necessitats de sectors específica tot i que pot, i de fet, ha de contenir-les.

No serveix (no exclusivament) per a fer el pla municipal de cultura de l'ajuntament. Les diverses opcions de política cultural local, i això és casi una obvietat, hauran de tenir en compte el sistema d'orientació que conté el pla però tothom ha d'entendre des del primer moment que una mirada o una prioritat diferent és possible i que el sistema de validació és un altre.

No serà realista si no té en compte les dinàmiques i interdependències territorials reals. Cada vegada és més perceptible que no es poden planificar serveis o promoure iniciatives locals amb garanties d'èxit o viabilitat sense tenir en compte les dinàmiques reals de centralitats diverses i disperses de les dinàmiques culturals territorials. La mobilitat, els fluxos i les interaccions han de ser analitzades al pla.

No donarà tots els fruits desitjats sense la combinació de mirades externes i internes. Sobretot pel que fa a la diagnosi. El distanciament, la manca d'interessos i de relacions és, sovint, absolutament necessària per tal d'obtenir una mirada sense apriorismes o prejudicis.

No funcionarà si no participen tots els segments de la cultura local, que sovint tenen objectius i necessitats contradictòries: creadors, productors, difusors, consumidors, practicants amateurs, professionals, etc..

No podrà desplegar tota la seva potencialitat si no planteja mecanismes de coordinació transversal que van més enllà del propi àmbit cultural. La transversalitat, però no serà efectiva sense delimitar amb precisió quins són els requeriments que adrecem a altres sectors socials i econòmics de la ciutat.

Tot i que algun altre capítol d'aquest llibre se centra en les experiències pràctiques d'elaboració i posada en marxa de plans culturals, considero necessari consignar

alguns problemes usuals detectats, d'especial gravetat, segons la meua pròpia experiència:

Primer, ens trobem davant una situació inicial de consens –entre els propis partits polítics o entre l'administració municipal i les entitats, per exemple- que aparentment ens indica que estem en unes condicions idònies per a l'inici del procés. Però de seguida advertim que en realitat aquesta situació amaga algun conflicte important. El resultat no serà bo doncs comprovarem ràpidament que l'objectiu no és una anàlisi imparcial i aprofundida sinó simplement l'establiment o el manteniment de certs equilibris o la validació de sistemes “quid pro quo”.

Segon, les propostes són febles, poc contundents. Hem procedit a fer una bona diagnosi però en el moment de deliberar sobre projectes o iniciatives de futur, ens limitem a constatar les necessitats detectades. Ens trobem davant una situació de manca d'ambició o de creativitat col·lectiva que caldrà esperonar, fins i tot provocar.

Tercer, no disposem de l'organització adequada per a gestionar-lo (similarmet al cas de les inversions en equipaments; fer-les són relativament fàcils; sostenir i desplegar els equipaments ja construïts és costós i complicat). Per tant, hem de ser conscients dels reptes que ens autoimposem i actuar en conseqüència adaptant-los a les nostres possibilitats o modificant la nostra organització.

I quart, ens apareixen una gran similitud de mesures i objectius en diversos plans amb característiques similars: cal cercar l'escala justa entre els nivells de detall i l'abstracció. Entre el que és necessari i convenient. Això no té una recepta, cal analitzar cas per cas.

Al capdavall el més important d'un pla estratègic és el procés i, després, la capacitat de convertir el pla en un sistema de gestió estratègica.

Esteve León

Febrer 2001