

2. EL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

A la introducció, s'hi ha esmentat com la planificació estratègica resulta de la concreció metodològica del pensament estratègic, d'un procés racional de presa de decisions que segueix una seqüència lògica determinada:

- Coneixement de la realitat.
- Projectió de la realitat cap al futur.
- Identificació de les possibles alternatives d'evolució.
- Selecció de la realitat desitjada.

Això significa que, si bé els enfocaments i els instruments que s'utilitza en cada moment poden variar, el que ha de mantenir-se inalterat és el **seguiment** de les diferents fases i la seva **seqüència temporal**.



Atenció

No té cap sentit definir estratègies sense haver determinat un punt d'arribada, uns objectius que cal assolir i una visió de futur.

En el conjunt del procés de planificació estratègica, s'hi podria diferenciar dues grans **etapes** (De Forn i Pascual, 1995):

1. Elaboració del pla: comprèn des de la presa de la decisió de posar en marxa el procés fins que s'aprova els documents finals.
2. Execució del pla: s'inicia en el moment de l'aprovació del pla i s'estén durant tota la seva vigència.

2.1. EL PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA

El procés d'elaboració del pla contempla diverses fases:

1. Organització i identificació dels aspectes crítics.
2. Diagnosi interna i externa.
3. Determinació d'escenaris i d'objectius.
4. Disseny d'estratègies.

2.1.1. L'organització i la identificació dels aspectes crítics

Aquest pas, previ a l'elaboració, ha de servir per preparar el terreny de cara a la posada en marxa del procés, aconseguint el màxim de suports i atorgant un paper específic a qui ha de participar d'una o altra manera en l'elaboració del pla. Això exigirà un major o menor esforç en funció de la dimensió de l'organització i del nombre i de la diversitat dels actors implicats.



La fase d'organització assolirà el major grau de complexitat quan s'està preparant el pla estratègic d'un territori.

En aquesta fase es tracta, per tant, de:

- Definir els **objectius** generals del procés: lògicament, el primer i primordial serà disposar d'un pla estratègic, però també pot interessar utilitzar aquest procés per aconseguir una major implicació del personal, reestructurar l'organització o adquirir més projecció pública.
- Informar els/les participants principals del pla i establir el **procés d'involucració** de les diverses entitats i institucions. Un dels aspectes importants en aquest sentit, i que cal tenir molt en compte en un pla estratègic territorial, és trobar la posició adequada de l'ajuntament davant del pla. És evident que l'alcalde/essa i els seus i les seves regidors/ores són possiblement que més coneixen la ciutat, però la presència de l'Equip de Govern en els òrgans del pla ha de ser forçosament reduïda, o almenys moderada.
- Determinar l'**estructura organitzativa**. Habitualment un pla estratègic consta de tres òrgans principals:
 - Un nucli de **direcció**, comitè executiu o similar, que es responsabilitza de la direcció i del seguiment del pla i sol incorporar els/les principals responsables polítics i tècnics, així com una representació d'altres actors rellevants (més freqüent en el cas de plans estratègics territorials).
 - Una **oficina tècnica** encarregada de l'elaboració del pla i, posteriorment, del control de la seva execució (coincideix amb l'equip operatiu anteriorment citat).
 - Unes **comissions de treball** destinades a analitzar en profunditat determinats aspectes de l'organització sobre els quals cal una atenció particular.

Així mateix, el pla estratègic pot comptar amb un **consell plenari** en què participen tots els actors implicats, incloent la ciutadania, si s'escau. En aquest cas, però, es tracta d'un òrgan més vinculat als plans estratègics territorials, ja que, en el cas de les organitzacions, la seva composició acabaria essent força similar a la del comitè executiu.

- Identificar els **punts crítics**: aquells elements de l'organització i de l'entorn que no es podran passar per alt en el moment d'elaborar el pla estratègic. Es tracta d'una mena de prediagnòstic que ajudarà a tenir els elements de judici indispensables per orientar la recollida d'informació (que, d'altra manera, podria no tenir fi) i el seu tractament (avançar les preguntes sobre l'organització i el seu entorn que es vol respondre al llarg del procés).
- Definir l'**estratègia de comunicació** que pugui proporcionar un nivell de coneixement i comprensió suficients del pla a tots els actors, inclosa la ciutadania quan s'escaigui. La comunicació juga també un paper cabdal a l'hora de predisposar persones i entitats a participar activament i de manera propositiva en el desenvolupament del pla.



Tens clar per què vols un pla estratègic de la organització. Com portaràs a terme la seva elaboració i comunicació?

2.1.2. Diagnosi interna i externa

El coneixement de la realitat, com ja s'ha comentat, és la base sobre la qual es recolza el procés de pensar estratègicament i, per tant, el mètode de la planificació estratègica. Aquest coneixement de la realitat, que metodològicament s'anomena *diagnosi*, té dues vessants. En el cas d'una organització es concreten en:

- **Interna:** l'anàlisi de com és l'organització per dins, com actua, qui en forma part, etc.
- **Externa:** l'anàlisi d'allò que sovint s'anomena *entorn de l'organització* i que representa el medi en què aquesta actua i del qual rep tot tipus d'influències.



Atenció

Cal tenir molt present que, quan es parla de *diagnosi*, s'està fent referència a una anàlisi interpretativa d'informació, no a la informació en si mateixa.

Això significa que, un cop s'hagi recollit tota la informació possible sobre l'organització i el seu entorn, tant quantitativa (dades) com qualitativa (opinions), haurà de ser organitzada de tal manera que permeti arribar a **conclusions** sobre quina és la realitat a la que un s'enfronta.



Les conclusions no seran les úniques possibles, ja que, uns mateixos símptomes poden conduir a diagnòstics diferents.

Instruments de recollida i comunicació de la informació

Aquesta subjectivitat del diagnòstic, que prové tant de la quantitat i del tipus d'informació disponible i obtinguda com de qui, quan, com i amb quins condicionants, coneixements o prejudicis en fa l'anàlisi, mai podrà ser eliminada del tot. Uns instruments de recollida i comunicació de la informació eficaços i una àmplia participació en la formulació del diagnòstic, que ajudi a ponderar perspectives, són, però, factors que poden limitar-la.



Atenció

En qualsevol cas, el diagnòstic resultant haurà de ser compartit per tothom o per la gran majoria dels actors implicats si es vol que el procés de planificació estratègica pugui seguir endavant amb garanties.

Això atorga una importància cabdal al diagnòstic, com a mínim, igual d'important que la resta de fases, i cal tenir-ho en compte perquè en moltes ocasions es considera un pur tràmit donant a entendre que qui lidera o dirigeix el procés de planificació "ja sap com és l'organització".

Igualment, la necessitat d'arribar a un cert **nivell de consens** sobre el diagnòstic reclama un paper molt actiu i de lideratge dels/de les responsables polítics i tècnics del procés de planificació estratègica, per evitar que les discussions al respecte s'eternitzin.

Un dels components més importants de la diagnosi és el que fa referència al coneixement dels diferents actors implicats i el seu posicionament pel que fa a la nostra organització, fet que no resultarà fàcil tenint en compte que la font més fiable d'informació al respecte seran sempre els mateixos actors i que aquests poden tenir forts incentius per no proporcionar-la o fer-ho amb certes distorsions.

La matriu d'estratègies dels actors

L'instrument més habitual per aproximar-se a aquest posicionament és l'anomenada *matriu d'estratègies dels actors* (quadre 1).



Atenció

En aquesta matriu es tracta d'expressar les interrelacions existents entre els actors implicats en el procés (conflictes i aliances entre ells) així com la posició de força de cadascú (recursos disponibles i restriccions) per identificar, així, les apostes estratègiques de futur de cada actor.

	Actor 1	Actor 2	Actor n
Actor 1	Objectius i mitjans Actor 1	Estratègia d'1 sobre 2	Estratègia d'1 sobre n
Actor 2	Estratègia de 2 sobre 1	Objectius i mitjans Actor 2	Estratègia de 2 sobre n
Actor n	Estratègia d' n sobre 1	Estratègia d' n sobre 2	Objectius i mitjans Actor n

Quadre 1. Matriu d'estratègies dels actors (Font: De Forn, 2004)

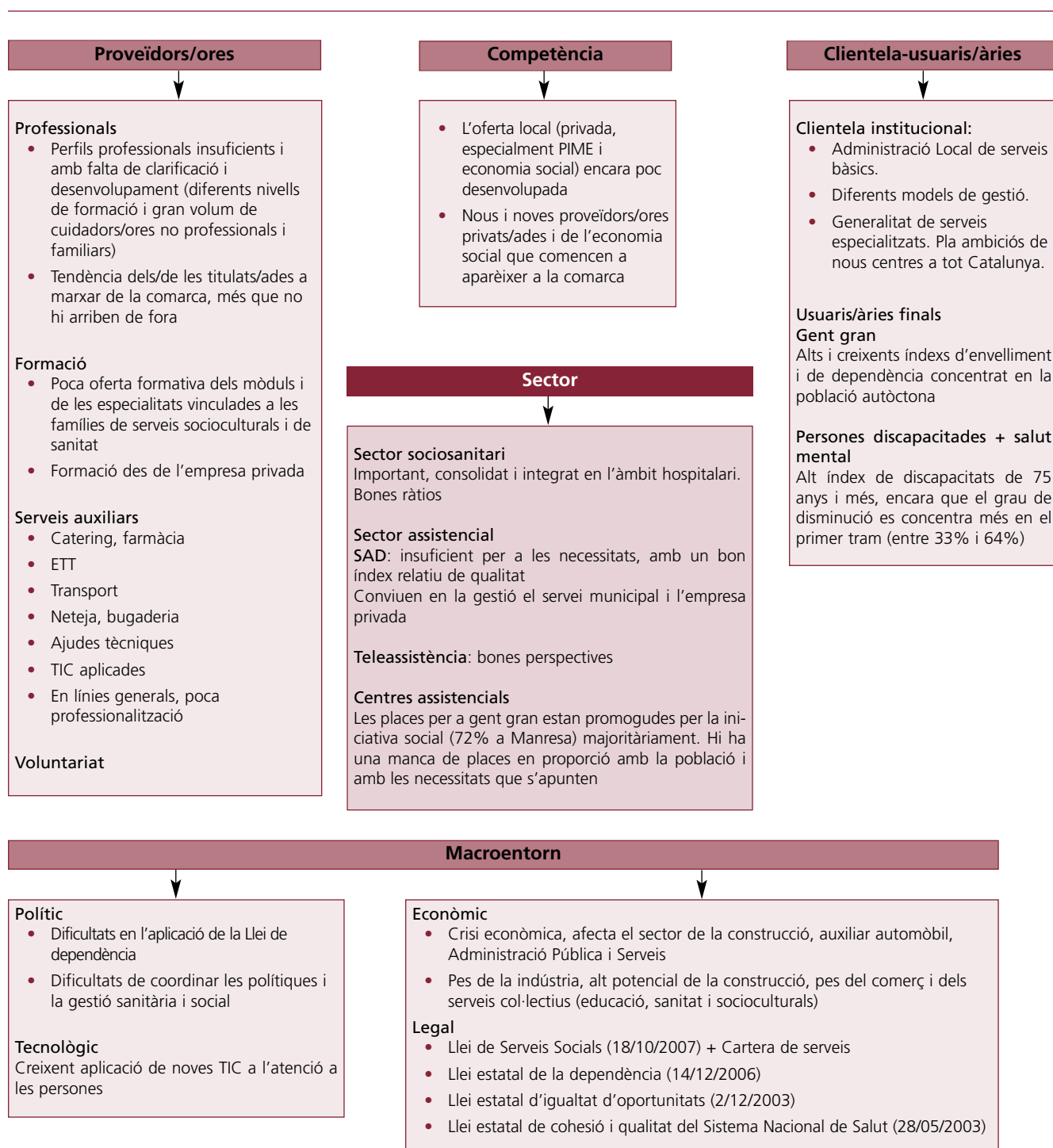
A continuació es pot veure un exemple de matriu d'estratègies dels actors d'una fira de mostres (quadre 2).

	Expositors	Visitants	Administració Pública
Expositors	Objectiu: publicitat i divulgació dels seus productes, que són dels principals sectors de les empreses regionals, per incrementar les seves vendes.	Adreçar-se a visitants professionals i als/a les de major poder de compra, per aconseguir una major rendibilitat.	Suport a la fira per la seva contribució a l'economia, al transport públic, als aparcaments, a la seguretat, a les subvencions.
Visitants	Innovació i àmplia oferta per poder comparar.	Objectiu: trobar la possibilitat més adequada a les seves necessitats.	Assegurar un funcionament de qualitat dels serveis públics.
Administració Pública	Contribució a potenciar l'economia local. Difusió de la innovació en el teixit productiu.	Reconeixement dels esforços d'inversió i de gestió de la ciutat i dels serveis regionals.	Objectiu: la fira com a instrument de <i>city-marketing</i> i promotor econòmic per posicionar la ciutat en el turisme de congressos i negocis. Innovació i suport a l'economia urbana.

Quadre 2. Exemple de fragment de matriu d'actors d'una fira de mostres internacional (Font: Pascual, 1999)

Els mapes d'actors

Fora de l'àmbit estrictament tècnic, un dels de més clara interpretació són els mapes d'actors, donat que sintetitzen d'una manera molt visual i entenedora la informació sobre els aspectes més rellevants de la influència de cadascun d'ells sobre la nostra organització i l'àmbit d'anàlisi (quadre 3).



Quadre 3. Mapa d'actors del Sector de la Dependència a Manresa (Font: Pla Estratègic del Sector de la Dependència a Manresa, 2009)

El procés de diagnòstic no s'atura aquí. La informació per si mateixa, per completa que sigui, no proporciona el coneixement necessari per interpretar la realitat. Cal, doncs, analitzar-la de manera integrada per determinar què és rellevant i què no, i en quin sentit ens pot afectar.

La matriu DAFO

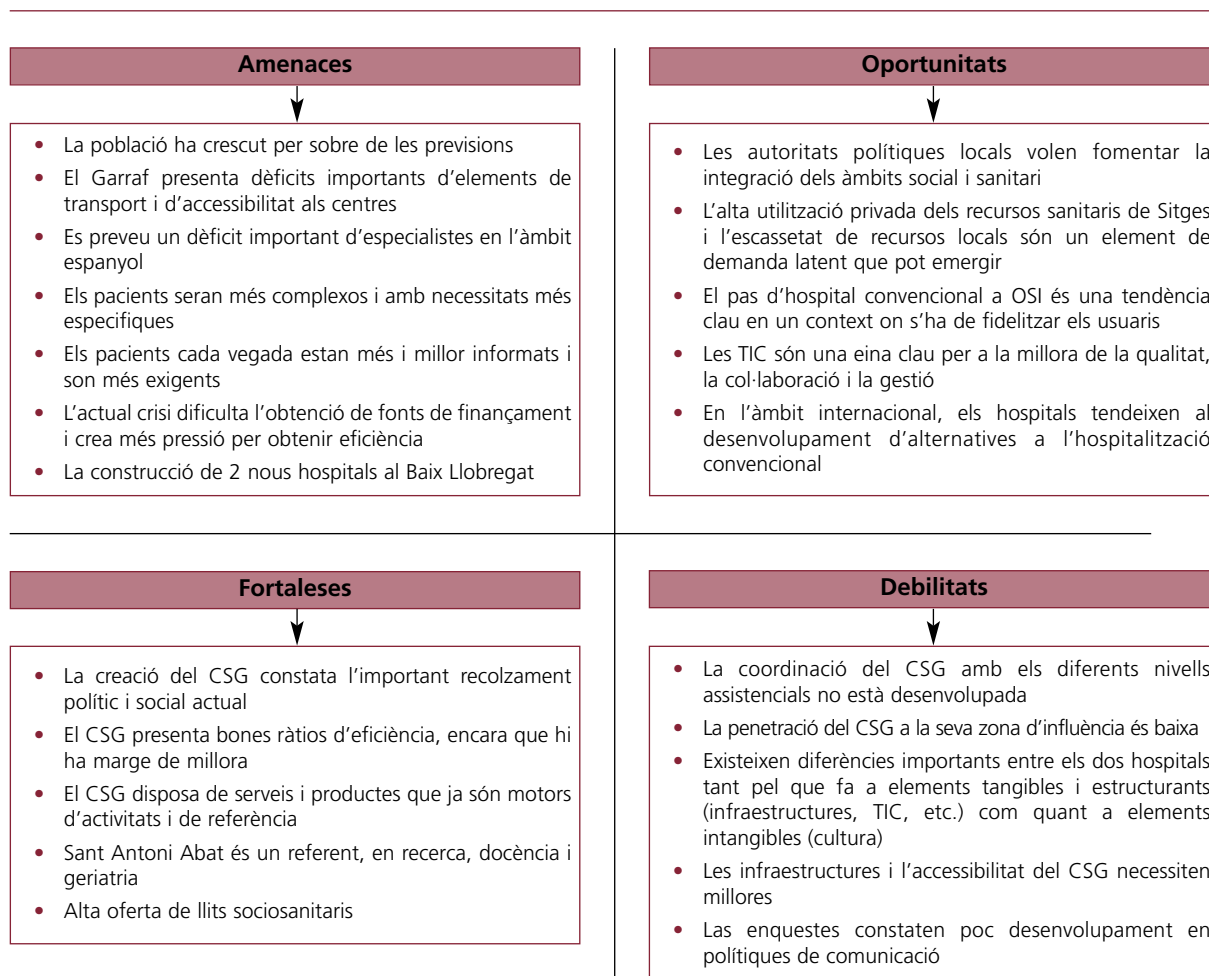
Una de les tècniques més emprades en planificació estratègica per a la realització de diagnòstics és l'anàlisi DAFO, que pren el seu nom de les diferents categories en què proposa estructurar tota informació (interna i externa) que s'hagi obtingut de l'organització:



En la literatura especialitzada, s'hi pot trobar altres noms per al mateix instrument: *FODA* (posant per davant els elements positius); *OPEDEPO* (oportunitats, perills, debilitats i potencialitats); *SWOT* (sigles angleses: *strengths, weaknesses, opportunities i threats*), etc.

- **Debilitats:** factors interns que poden dificultar o alentir l'avanç cap a l'assoliment del projecte de futur.
- **Amenaces:** factors externs que influeixen (o poden influir en el futur) negativament sobre el desenvolupament de l'organització.
- **Fortaleses:** factors interns que contribueixen o catalitzen l'avanç cap a l'assoliment del projecte de futur.
- **Oportunitats:** factors externs que influeixen (o poden influir en el futur) positivament sobre el desenvolupament de l'organització.

Es pot observar un exemple d'anàlisi DAFO al quadre 4.



Quadre 4. Presentació del quadre DAFO del Consorci Sanitari del Garraf (Font: Pla estratègic 2009-2012. Consorci Sanitari del Garraf)



L'èxit de l'anàlisi DAFO com a eina de suport a la gestió té molt a veure amb el fet que condensa de manera esquemàtica i visual (sempre i quan el volum d'informació ho permet) allò que condiciona l'estratègia de qualsevol organització. És possible trobar el fonament teòric sobre el qual es suporta a Andrews *et al.* (1965), quan destaca a la seva obra que els canvis en l'entorn donen lloc a oportunitats i amenaces, i les fortaleeses i debilitats de l'organització són adaptades per evitar les amenaces i obtenir avantatge de les oportunitats.

Conèixes les debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats de la teva organització?

Donat que l'anàlisi DAFO és d'ús molt freqüent, convé assenyalar aquí algunes de les qüestions que fan més complicada del que aparentment sembla la utilització d'aquest instrument:

- La construcció d'un DAFO (que habitualment es presenta en forma de quadre esquemàtic) implica un important esforç previ de selecció de la informació més rellevant i fer-ne una síntesi que faciliti la seva comprensió a terceres persones. Cal, doncs, construir "ítems" d'informació simples, però amb prou contingut com per poder assignar-los a una de les quatre categories preestablertes. Lògicament, quanta més informació tinguem (o més gran sigui l'organització), aquest exercici resulta més complex. Una solució que s'adopta amb freqüència és la descomposició del quadre DAFO en subquadres específics, per exemple per a diferents unitats funcionals. La complexitat, llavors, vindrà de la necessària integració posterior de les anàlisis realitzades per poder obtenir una visió de conjunt.
- La ubicació d'un fet en qualsevol de les categories és susceptible de ser discutit en funció de factors com ara la posició que s'ocupi en l'organització (o fora d'ella), entre d'altres. Cal tornar, doncs, a fer esment de la necessitat d'assolir un nivell de consens suficient i a l'exercici del lideratge dels/de les responsables del procés per evitar debats inacabables.



Resulta un inconvenient limitar l'elaboració del DAFO a un treball de gabinet del qual només puguem participar en la validació del resultat final.

Salvades aquestes dificultats, i un cop s'ha definit quines són les debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats per a l'organització, es tracta de posar en relació els elements entre si en una matriu, com s'observa al quadre 5.

D'aquesta manera es podrà analitzar si els elements positius (fortaleeses i oportunitats) ens permetran superar els negatius (debilitats i amenaces) o si podem transformar aquestes darreres en oportunitats de millora. Un exercici, de nou, altament complex i que necessita hores de dedicació (en proporció al volum d'informació continguda en el DAFO) i, una vegada més, voluntat de consens.

		Extern	
		Oportunitats	Amenaces
Intern	Fortaleeses	1. Oportunitats aprofitables per les fortaleeses.	2. Amenaces contrarestables per les fortaleeses.
	Debilitats	3. Oportunitats que es podrà aprofitar si es supera les debilitats.	4. Amenaces que no es podrà contrarestar mentre no es superi les debilitats.

Quadre 5. La matriu DAFO (Font: De Forn i Pascual, 1995)

El diagnòstic, en definitiva, ha de descriure allò que és l'organització, allò que fa i, sobretot, allò que li passa. Ho ha de fer de manera clara i entenedora, el que significa que no es pot caure en ambigüitats. I ho ha de fer sobre la base d'un consens, en el qual tots els actors reconguin la situació que es descriu com la real i hi vegin reflectit de manera fidel el seu paper.

2.1.3. La determinació d'escenaris i d'objectius



En aquesta fase, partint del coneixement de la realitat, es formula els escenaris de futur possibles, es construeix l'escenari desitjat i s'estableix els objectius generals que cal assolir, entre ells, la missió i la visió de l'organització.

Es tracta de definir on es vol arribar en un determinat període de temps, que sol ser a mitjà o llarg termini.

La determinació d'escenaris

La determinació d'escenaris inicia imaginant com pot evolucionar l'organització des de la seva situació actual tenint en compte com influeix l'entorn. S'utilitza diferents **instruments** per fer-ho que, en general, es basen en:

- Les **projeccions de dades i tendències**, que es basen en la formulació d'hipòtesis sobre el comportament de determinades variables en el futur a partir de la seva evolució fins a l'actualitat.
Per exemple, l'estimació de volum de persones usuàries del servei que es presta sobre la base de projeccions de població.
- Les **previsions i prediccions** sobre el comportament de variables, com també dels actors, considerant la informació disponible sobre esdeveniments futurs.
Per exemple, la influència que tindrà l'obertura d'un nou equipament a la ciutat.

En aquest cas, doncs, es disposarà també d'informació quantitativa i qualitativa, que caldrà combinar segons determinades hipòtesis per construir uns escenaris possibles de futur.

Habitualment es construeix tres **escenaris** bàsics:

- **Tendencial**, que recull una evolució de les variables similar a la que han experimentat en els darrers anys.
- **Pessimista**, que considera que una part de les variables evolucionarà de manera desfavorable als interessos de l'organització.
- **Optimista**, que considera, per contra, que l'evolució serà fonamentalment favorable als interessos de l'organització.



Atenció

El ventall de possibilitats és molt ampli, però el que és rellevant serà saber de quin marge es disposa per imaginar com pot ser el futur de l'organització. Es tracta, per tant, de dibuixar un escenari que sigui possible (és a dir, que es situï entre el pessimista i l'optimista) i que resulti desitjable. Un cop es compta amb aquest escenari, es podrà fixar els objectius generals de l'organització.

El quadre 6 és un exemple d'escenaris de futur.

Escenari 1 (optimista)	Escenari 2 (tendencial)	Escenari 3 (pessimista)
Vertebra un territori més ampli. Ciutat europea	Ciutat de pas amb elements d'activitats puntuals, sobretot per a les comarques	Ciutat aïllada, satisfeta d'ella mateixa
Complementarietat amb el sistema de ciutats de l'entorn. Espai propi de vertebració.	Subordinació a l'eix Barcelona-Toulouse. Remolc de les comarques.	Remolc de les comarques.
Presència notable de serveis qualificats. Activitat econòmica diversificada.	Promoció del sector terciari no avançat.	Diversitat del producte del municipi. Especialització puntual.
Nova estructura social.	Predomini de la classe mitjana i baixa; poques diferències socials.	Estructura social tradicional.
Predominen en el sistema de valors el coneixement, la comunicació i la modernitat.	Cultura pròpia de la societat de consum.	Predomini de la valoració de l'ambient natural, repòs, estalvi, quotidianitat, etc.
Cooperació públic-privada.	Absència de cooperació.	Absència d'inversió públic-privada.
Estabilització de l'ocupació.	Fluctuacions de treball.	Reducció de la població activa.

Quadre 6. Extracte de la síntesi dels escenaris de futur per a la ciutat de Girona (Font: elaboració pròpia a partir de Pascual, 1999)

La prospectiva en la determinació d'escenaris

Si anteriorment s'ha comentat la relativa subjectivitat de la diagnosi, aquest exercici de projecció cap al futur no ho és pas menys. El futur no es pot conèixer i es sap que sovint els intents per predir-lo que han reeixit han estat més aviat pocs. El que permet la determinació d'escenaris, no obstant això, és mantenir un cert control sobre les variables clau que marcaran l'evolució de l'organització i el seu entorn i poder identificar, així, en cada moment, si un s'apropa o no a l'escenari triat.



Definició

És aquí on entra en joc la prospectiva, entesa com una projecció cap al futur en la qual es considera que l'organització és una part activa de la seva construcció. En altres paraules, el futur serà un o un altre depenent també de l'actitud amb què l'enfrontem.

La prospectiva és l'eina que imprimeix un caràcter més anticipatiu a la planificació estratègica, però també hi introdueix majors riscos, ja que comporta fer apostes i renúncies que posteriorment poden ser difícils.

Així doncs, la prospectiva no és una pràctica diferenciada de les anteriors (projeccions, prediccions, etc.), sinó que hi afegim aquest component d'**intencionalitat**. Tant és així que es pot trobar diversos mètodes anticipatius de complexitat diversa, actualment potenciat i sofisticat per la utilització de les tecnologies de la informació i, molt especialment, per l'aplicació dels sistemes d'informació geogràfica. Però, encara que amb aquests mètodes, es fos capaç d'endevinar el futur, sense una actitud proactiva, no s'obtingria cap avantatge d'aquest fet.



Disposen d'un observatori o similar que ajudi a fer prospectiva?

Existeixen diverses organitzacions a Catalunya orientades cap a la prospectiva, tot i que l'escola de referència en aquest àmbit és la francesa:

- El Laboratori d'Investigació en Prospectiva, Estratègia i Organització (LIPSOR), dirigit per l'expert en prospectiva Michel Godet, posa a disposició gratuïtament una caixa d'eines de la prospectiva, a través del seu lloc web: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva.html>.
- L'organització Futuribles, dirigida per Hugues de Jouvenel, ofereix tallers de formació especialitzats en prospectiva: <http://www.futuribles.com/>.
- Un dels referents d'aquesta escola a l'Estat espanyol és Eneko Astigarraga, professor de la Universitat de Deusto, que manté el lloc web sobre prospectiva: <http://www.prospectiva.eu/>.

La determinació d'objectius

Si un es fa una idea de l'escenari en què es trobarà l'organització en un període determinat de temps, resultarà més senzill fixar els objectius als quals es vol arribar.

En el procés de planificació estratègica, es pot distingir tres categories d'objectius:

- **Generals**, que es corresponen amb la missió i la visió, en tant que determinen el propòsit últim de l'organització i donen una orientació clara per a la seva direcció. Es situen en un horitzó temporal de llarg termini.
- **Estratègics**, que desenvolupen i concreten el contingut de la missió i la visió, determinant les fites que es vol assolir en el mitjà termini com a senyal del bon desenvolupament de les estratègies.
- **Operatius**, que constitueixen la concreció a curt termini dels objectius estratègics, els resultats que cal anar assolint a mesura que s'avança en l'aplicació de l'estratègia o les estratègies que s'hagi establert.



Atenció

En aquesta fase del procés correspon formular els objectius generals del pla (missió i visió) per tal que siguin coherents amb l'escenari previst. Així mateix, la definició dels objectius estratègics es situa a cavall d'aquesta fase i la següent, en què es determina les estratègies (com s'arribarà a assolir la missió i la visió). Pel que fa als objectius operatius, estan relacionats amb l'etapa d'execució del pla.

Els objectius estratègics marquen fites parcials en el marc de l'objectiu general, corresponents normalment a diferents àmbits de treball dins de l'organització, però que són clau per assolir aquell de la manera desitjada, és a dir, d'acord amb els valors de l'organització.

Com a exemple, es presenta a continuació la relació entre missió, visió i objectius estratègics de la Biblioteca de Catalunya (Pla Estratègic de la Biblioteca de Catalunya, 2009-2012).

«Missió

La missió de la Biblioteca de Catalunya és recollir, conservar i difondre la producció bibliogràfica catalana i la relacionada amb l'àmbit lingüístic català, vetllar per la conservació i la difusió del patrimoni bibliogràfic, i mantenir la condició de centre de consulta i recerca científica de caràcter universal.

Visió

Una institució de primer ordre en el mapa cultural del país, centre d'informació i de documentació de referència en l'àmbit català, expert en la conservació i l'accés al patrimoni bibliogràfic i documental català –analògic i digital– i centre normatiu bibliogràfic.

Protagonista i motor de transferència de coneixement que connecti amb la ciutadania i propiciï la cooperació i participació amb i entre institucions i indústries culturals, sent un dels eixos del sistema nacional d'informació amb projecció internacional.

Objectius estratègics

1. Consolidar la biblioteca com a referent cultural.
2. Desenvolupar i preservar la col·lecció.
3. Millorar i desenvolupar l'organització.
4. Qualitat del servei.
5. Millorar i ampliar les infraestructures.
6. Normalitzar i adaptar la normativa internacional.
7. Contribuir a la millora del sistema d'informació nacional.
8. Millorar el posicionament internacional.»

2.1.4. El disseny d'estratègies

Efectivament, l'estratègia és el que permet vincular situació actual amb visió de futur; és el camí que ha de portar de l'una a l'altra integrant els valors de l'organització.



Atenció

Aquesta etapa de disseny d'estratègies és, com el seu nom indica, la més característica d'un pla estratègic, la que li proporciona aquest qualificatiu, i en la qual cal aplicar tota la intel·ligència de l'organització per identificar les possibles alternatives i triar-ne les més adients.

En els plans estratègics, les vies que es considera que han de facilitar el trànsit cap al futur desitjat són les **línies estratègiques**, és a dir la integració per àmbits de treball de les actuacions que cal realitzar per assolir els objectius estratègics que, al seu torn, permetran complir amb la missió i la visió de l'organització.

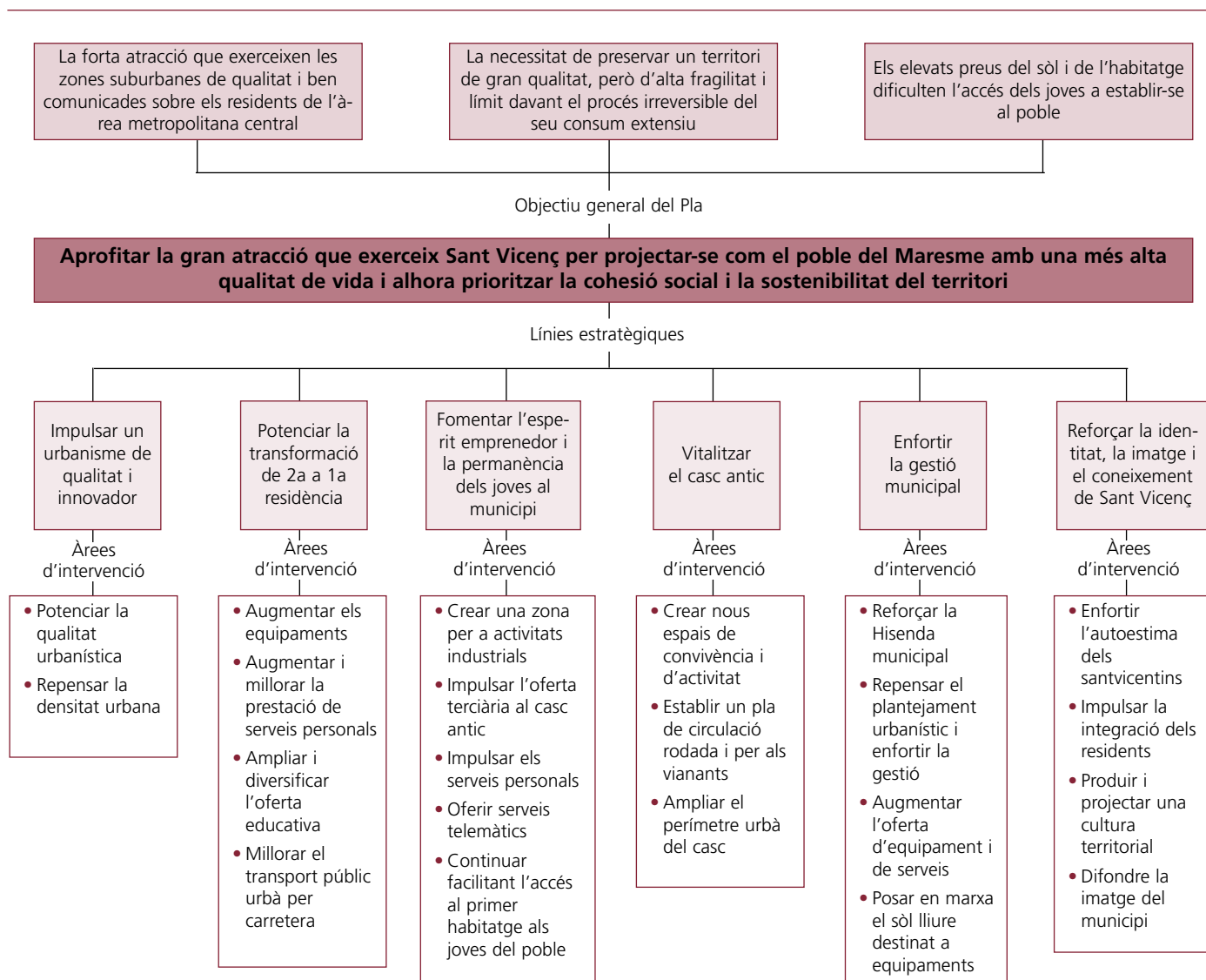
Un concepte clau en aquest sentit és el de l'**alineament**: si les línies estratègiques marquen el camí que cal seguir, caldrà que tota l'organització les prengui com a referència per contribuir a l'èxit general.

L'alineament estratègic estableix que qualsevol actuació en el si de l'organització, fins i tot les no recollides obertament a les línies estratègiques, pot afavorir o entorpir en major o menor grau la consecució dels objectius en la mesura que es trobi més o menys alineada amb l'estratègia. Una de les preocupacions principals tant del/de la líder com del/de la directiu/iva serà, per tant, vetllar perquè aquest alineament es produeixi en tots els àmbits.



Les línies estratègiques es concretaran en projectes i actuacions que las facin realitat, i és així com es passarà del pensament a l'acció, de la planificació estratègica a la planificació operativa, com s'observa al quadre 7.

Conèixes quin és l'alineament que han de tenir les vostres actuacions?



Quadre 7. Les línies estratègiques del Pla Estratègic de Sant Vicenç de Montalt (Font: Pla Estratègic de Sant Vicenç de Montalt, 1998)