



Recull d'eines i tècniques per a la gestió estratègica local

Tallers per a la millora de la gestió i la implementació dels plans estratègics



Diputació de Barcelona

Àrea de Desenvolupament Econòmic

Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

Autors:

Marc Àmbit, Consultor Freelance en Gestió de Projectes i Professor en Universitat Pompeu Fabra i en ESEC Business School.

Maria Xalabarder, Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

Edició:

Violeta Campdepadrós, Oficina Tècnica D'estratègies per al Desenvolupament Econòmic
abril de 2015

Llicència:

ISBN:

DL:

Índex

Presentació.....	4
Eines d'anàlisi	6
Matriu DAFO.....	6
Arbre de problemes.....	7
Pluja d'idees (o Brainstorming)	8
Mapes mentals (o Mind maps).....	9
Anàlisi de participants (o stakeholders)	10
Mapa d'actors.....	11
Altres tècniques d'anàlisi participada	14
Anàlisi de previsió i prospectiva	15
Eines de planificació i gestió de projectes.....	17
Quadre de comandament integral (QCI).....	17
Organigrama tècnic (o EDT, o WBS)	18
Diagrama de Gantt	19
Camí crític.....	20
Open Project.....	21
Avaluació multicriteri (AMC)	22
Eines de gestió relacional i comunicació	24
Base de dades de Relacions Públiques.....	24
Cartes de compromís.....	25
Xarxes socials.....	26
Eines de col·laboració 2.0.....	27
Eines de comunicació 2.0	28
Més recursos	29
Guies metodològiques de planificació estratègica de l'OTEDE.....	29
Altres documents metodològics de la Diputació de Barcelona.....	29
Col·lecció d'ÍvÀlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques.....	29
Bases de dades d'interès per a la gestió estratègica local, registres, Atles i Sistemes d'Informació Geogràfica	29
Entitats de referència i enllaços	30



Presentació

" Els directius, com els pilots, necessiten d' un instrumental que mesuri el seu entorn i el seu rendiment per tal de conduir el viatge cap a l'excel·lència futura."

Robert S. Kaplan i David P. Norton

La gestió estratègica local és un procés continuat, flexible, sistematitzat i internalitzat en l'organització que requereix d'unes rutines de procediment, unes eines de suport i unes competències de l'equip de treball que l'aplica. El present document, obert a noves aportacions, és un primer recull d'eines o tècniques que poden facilitar les tasques diàries de gestió estratègica local. Té el valor de ser una selecció de l'univers de possibles eines de treball i gestió; un punt de partida amb notes orientatives per aquells professionals que treballen i volen millorar la gestió pública local per fer-la més eficient i productiva en pro del desenvolupament econòmic local.

De cada eina o tècnica es presenta una explicació sintètica de *què és i per a què s'utilitza?* i un comentari o recomanació sobre el seu ús. Es classifiquen atenent a la seva funció en: eines d'anàlisi; de planificació i gestió de projectes; i les de gestió relacional i comunicació.

Es poden emprar de manera separada i puntualment o incorporar-se en un sistema de suport a la planificació i/o gestió estratègica que permeti fer el seguiment dels "signes vitals" del territori i d'avaluar en quina mesura ens apropem o distanciem de l'escenari desitjat, integrant així, tant les eines d'informació, anàlisi, previsió i gestió de projectes, com les d'avaluació. Aquests sistemes faciliten l'anàlisi, la presa de decisions i la comunicació. Amb aquesta finalitat els actius que gestiona són:

- **Gestió de dades:** Bases de dades alfanumèriques i cartogràfiques necessàries per a fer un seguiment de l'estat actual del territori en relació al territori del voltant. Un exemple són els Sistemes d'Informació Geogràfica. Igualment les bases de dades d'informació territorial.
- **Informació d'estat:** Informació sobre l'estat i les evolucions passades mitjançant dades estructurades en indicadors, per identificar situacions que poden requerir endegar actuacions o projectes, i que permeten avaluar el seu impacte.
- **Coneixement, resposta i previsió:** Bases i eines de coneixement capaces de generar nova informació amb models de previsió, matemàtics, produint previsions sobre l'impacte futur de les actuacions, o sobre les evolucions de l'entorn, però també indicadors comparatius i qualitatius, així com síntesis d'estudis i d'informació qualitativa, llibres de referència i altres.
- **Anàlisi decisonal:** Criteris d'avaluació i regles de decisió de les actuacions; típicament models multicriteri integrant objectius globals i particulars, per planejament a mig i llarg termini; models d'optimització de recursos per la gestió a curt termini. També avaluacions cost-benefici, etc.
- **Gestió de tasques o projectes:** Tècniques, eines i mètodes per planificar tasques i recursos, fer-ne seguiment, detectar, monitoritzar i gestionar riscos, etc.
- **Comunicació:** Sistema de comunicació i presentació als usuaris (polítics, periodistes, agents clau, ciutadania, etc.). Avui en dia és obligat l'ús d'Internet com a canal de comunicació i com a plataforma de difusió de continguts.
- **Administració:** Administració del sistema. Processos de producció, protocols de transferència i manteniment. Seguretat i confidencialitat.

Cal no oblidar que les eines d'ajuda a una decisió racional són necessàries però la definició de les decisions o estratègies alternatives a estudiar i els objectius que es pretenen assolir, han de ser adoptats pel propi planificador/gestor (càrrecs tècnics i polítics). En aquest sentit, cal tenir clares certes limitacions d'aquests

Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

sistemes: la informació disponible pot resultar insuficient, els models de previsió simplistes i/o poc explicatius, els criteris d'avaluació arbitraris bé que explícits.

Igualment, la implementació i gestió d'estratègies territorials a mig i llarg termini ha de ser traduïda, necessàriament, en canvis organitzatius dins l'ens local que les impulsa, en nous procediments per la gestió de projectes, programes o tasques amb un calendari executiu en el curt i mig termini, i seguiment i avaluació continuats.



Eines d'anàlisi

Matriu DAFO

Què és?

L'anàlisi DAFO consisteix en la construcció d'una matriu que organitza la informació en quatre categories: debilitats (elements negatius interns), amenaces externes, fortaleeses (elements positius interns) i oportunitats externes, amb relació a allò que estem analitzant.

Posicionament	Fortaleeses	Debilitats
Oportunitats	Posició ofensiva forta	Posició ofensiva dèbil Reorientació
Amenaces	Posició defensiva sòlida	Posició defensiva dèbil Supervivència

Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

Quina utilitat té?

La matriu DAFO ens permet primerament tamisar la informació rellevant. I, també, presentar-la en un format adequat que permeti, efectivament, conèixer les variables que afecten a allò sobre el que volem actuar.

A nivell global aquesta metodologia ens permet avaluar el posicionament d'un territori o sistema a partir de la ponderació o pes de cada un dels elements. És especialment útil per al disseny d'estratègies o anàlisi d'escenaris alternatius per la seva dualitat Interna/Externa. Permet entendre on som en relació a l'escenari i com aquest ens afecta.

Fonamentalment, el seu ús dóna bons rèdits per a projectes de millora d'alguna cosa que ja existeix, ja sigui un servei, un producte, un sistema, una entitat, un departament, etc. Porten de la simple anàlisi a les propostes concretes per aprofitar allò que tenim al nostre favor (sigui intern o extern) i protegir-nos d'allò que tenim en contra (sigui, igualment, intern o extern).

Observacions sobre el seu ús

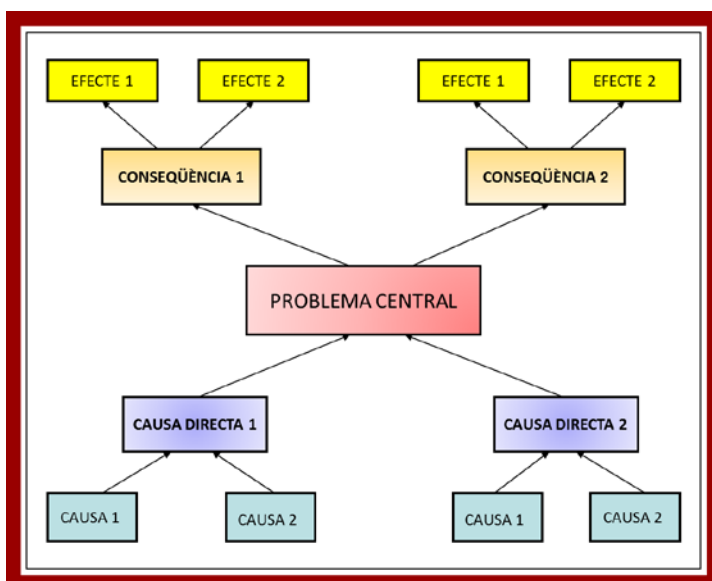
Cal evitar les entrades superficials i ambigües que puguin quedar a cavall de dues categories; cal, per contra, anar al fons de la qüestió per esbrinar quina part de positiu i quina de negatiu té. D'altra banda, s'ha d'evitar caure en el parany de confondre la categoria d'Oportunitats com a una llista de desitjos o intencions.

Arbre de problemes

Què és?

L'Arbre de problemes és una eina derivada de l'Espina de peix de l'Ishikawa i pretén traure l'entrellat d'un escenari problemàtic en el que la diversitat de problemes patits per multitud d'actors diferents fa difícil trobar una solució ràpida i directa.

En un primer pas cal detectar tots els problemes existents en un escenari i, un cop identificats, cal relacionar-los entre sí amb una relació de "causa-efecte", col·locant sempre la causa a sota i l'efecte al damunt. Seguint aquesta senzilla mecànica, l'arbre que en quedarà ens donarà una estructura amb arrels a les que anomenarem causes, unes fulles que anomenarem efectes i un tronc que anomenarem problema central i que ve a definir el que li passa a l'escenari en qüestió.



Font: Violeta Campdepadrós

Quina utilitat té?

L'eina més adequada per descobrir l'entrellat d'un escenari problemàtic, amb una casuística gran i diversos actors perjudicats. No només ens diu què passa sinó també el perquè passa. D'aquesta manera, ens indica ja el camí cap a la solució, doncs atacant les arrels de l'arbre aconseguirem invertir la tendència negativa dels efectes de les branques superiors.

Observacions sobre el seu ús

Com tota eina d'anàlisi, requereix un treball de profunditat, evitant les entrades superficials o generalistes. Cal anar al moll de l'os dels problemes i definir-los correctament.

Cal, d'altra banda, deixar que el problema central surti sol. No ens és gens útil apostar inicialment per un problema central i intentar fer que tot ens encaixi a partir d'allà. Busquem, just al contrari, que el propi arbre creixi amb la seva pròpia forma i, finalment, ens indiqui quin és el problema central.



Pluja d'idees (o Brainstorming)

Què és?

És una molt potent eina de creativitat basada en la sinergia entre diferents participants. Els quatre passos a seguir són:

- 1- **Aportació lliure d'idees:** El més important en aquest pas és aconseguir la "postergació del judici", per tal de que tothom se senti prou còmode com per deixar-se anar i donar totes les idees que se li passen pel cap sense autocensurar-se.
- 2- **Classificació de les idees:** Un cop tenim un bon tou d'idees és necessari ordenar-les d'alguna manera. La metodologia ens proposa que repassem les idees i en trobem punts en comú que es convertiran en categories dins les quals podrem posar diverses de les idees que han sortit.
- 3- **Selecció de les idees:** Separar el gra de la palla ens permet abocar-nos al darrer punt amb garanties.
- 4- **Presa de decisió:** Seleccionar les idees per les que finalment apostarem.

Quina utilitat té?

És particularment útil per trobar idees concretes i úniques. No és, per contra, útil quan es tracta de donar forma a una idea massa complexa.

Observacions sobre el seu ús

Sens dubte, és l'eina més popular de creativitat. La seva popularitat, però, ha abocat als seus usuaris a fer-la servir de manera una improvisada i sense ordre, oblidant els passos importants, la qual cosa reverteix en una creativitat molt pobre i limitada.

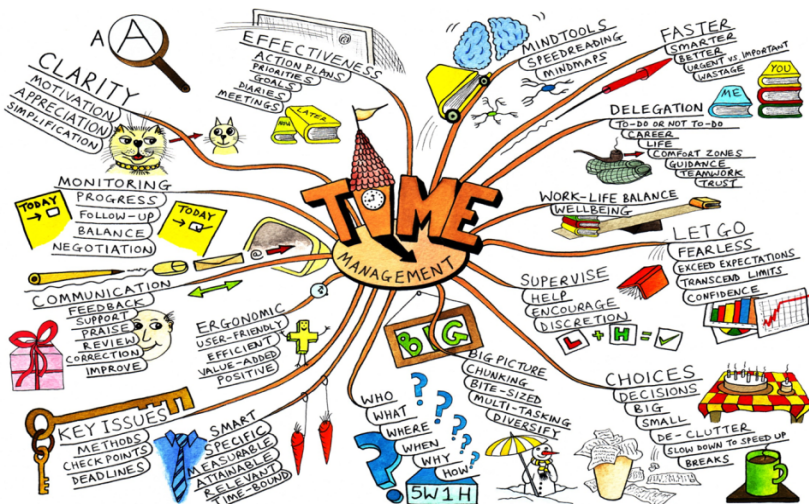
El Brainstorming és una eina molt poderosa, però cal recordar que és una eina seqüencial i, per tant, pateix de l'efecte "túnel", que ens aboca en una sola direcció creativa. Per trencar aquesta creativitat unidireccional podem fer servir diferents tècniques:

- **Entrada aleatòria:** Necessitem estímuls nous. Aquests poden venir d'agafar una paraula aleatòria d'un llibre, diari o publicació que tinguem a mà, d'una llista de paraules preescollides pel moderador o, fins i tot, separant part del grup durant un moment, demanant-lo que segueixi pensant idees i, al cap d'uns minuts, tornar-lo a ajuntar amb el gruix del grup per aportar les seves idees fresques.
- **Combinatòria:** Un cop tenim diverses idees sempre és bo intentar combinar-les per veure què en pot sortir.
- **Llista d'atributs:** A partir d'una paraula aleatòria, se'n llisten els seus atributs i s'apliquen aquests a la idea que estem buscant amb la pluja d'idees. Això ens permet acostar-nos a la idea creativa buscada des de plànols i perspectives diferents.

Mapes mentals (o Mind maps)

Què és?

Aquesta tècnica de creativitat inventada pel Tony Buzan intenta acomodar-se a com funciona el cervell a nivell d'idees. No s'estructura de manera seqüencial com la Pluja d'idees sinó en forma nodal, a partir d'un nucli central que ve a resumir la idea general per anar-la desgranant, deconstruint, en branques, sub-branques, sub-sub-branques, etc., per acabar tenint damunt de la taula totes les cartes disponibles i així poder-ne fer una combinació guanyadora.



Font: http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_01.htm

Quina utilitat té?

És una eina particularment útil de cara als projectes doncs ens permet, amb una sola tècnica, dibuixar tota la proposta d'actuació.

Observacions sobre el seu ús

Hi ha diverses eines informàtiques que ens poden ajudar a confeccionar-los:

- MIND MANAGER (de pagament, però la millor del mercat)
- FREEMIND (gratuïta)
- XMIND (freeware)
- MINDOMO (online, tres mapes gratuïts)
- BUBBL.US (online, tres mapes gratuïts)
- MINDMEISTER (online, tres mapes gratuïts)
- Més recursos online al tutorial d'ús: <http://cursomapasmentales.igipuzkoa.net/>

Anàlisi de participants (o stakeholders)

Què és?

Consisteix en una matriu ordenada, descriptiva i comparativa d'actors. Cada fila correspon a un actor o agent identificat en el territori o en l'escenari en estudi. I cada columna correspon a una característica que es vulgui analitzar de forma aïllada i comparada. Típicament, es sintetitzen les necessitats i interessos de cada agent; així com la seva relació (de competència, col·laboració o indiferència) entre ells i el projecte en estudi.

Grups	Beneïvolants Directes	Beneïvolants Indirectes	Neutres / Excusos	Prejudicats / Oponents	Necessitats	Interessos	Col·laboració	Problemes Detectats
població	X				augment renda, menys conflictes	augment renda, menys conflictes	que es deixin monitoritzar	Conflictes intersocials constants
marginats	X				alfabetitzar-se, anar a centres de salut, escolarització	treball, renda, menjar, salut	que es deixin monitoritzar	marginallitat, pobresa, baixa autoestima
nens	X				menjar	menjar		malnutrició
nens no escolaritzats	X				escolaritzar-los, eximir-los de feina	menjar	assistència regular a l'escola	analfabetisme, obligats a treballar
petits empresaris				X		mà d'obra barata	increment dels sous	poca competitivitat
escola pública		X			materials, instal·lacions	materials, instal·lacions	plans d'integració deis nous alumnes	poc accés a materials didàctics, instal·lacions obsoletes
dept. educació govern		X					infraestructura, visibilitat	
etc...								

Font: Marc Ambit

Quina utilitat té?

És una eina d'anàlisi que ens permet descobrir qui hi ha damunt d'un escenari, les seves particularitats, el que esperen del projecte i la relació que amb aquest poden tenir. Ens acaba donant una foto de família molt detallada dels actors presents en un determinat escenari.

Per una banda, ens permet identificar-los, però també, en omplir la resta de caselles, ens dona l'oportunitat de posicionar-nos al respecte de les nostres intencions, percebre com ens rebran, identificar els seus interessos alhora que determinem les seves necessitats, apuntar vies concretes de col·laboració i, fins i tot, llistar els problemes que pateixen.

Observacions sobre el seu ús

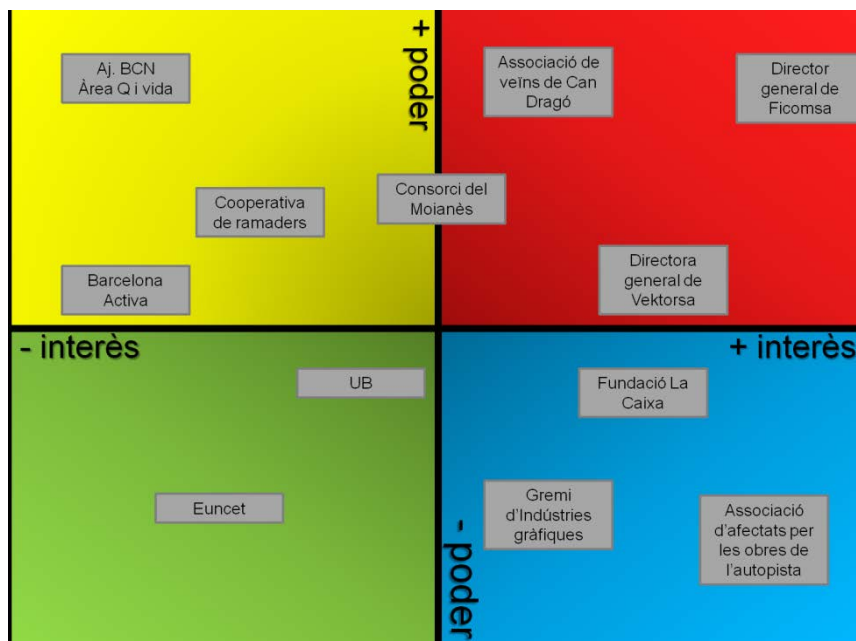
Necessitem desagregar molt bé els diferents grups d'actors per poder tenir en compte tota la seva complexitat. Una persona pot figurar en diferents grups de participants i tenir diferents interessos i necessitats. La profunditat i el detall en l'anàlisi és clau per traure'n profit de l'eina.

Mapa d'actors

Què és?

El mapa d'actors més que una eina concreta és un mètode que compta amb 4 passos:

- 1- **Identificar:** Cal conèixer, primerament, tots els actors presents en l'escenari.
- 2- **Prioritzar:** Sobre dos eixos, un de Poder o Influència i un altre d'Interès en el projecte, intentem prioritzar els diferents actors. En funció del quadrant en el que quedin les estratègies a seguir amb ells poden ser diferents.



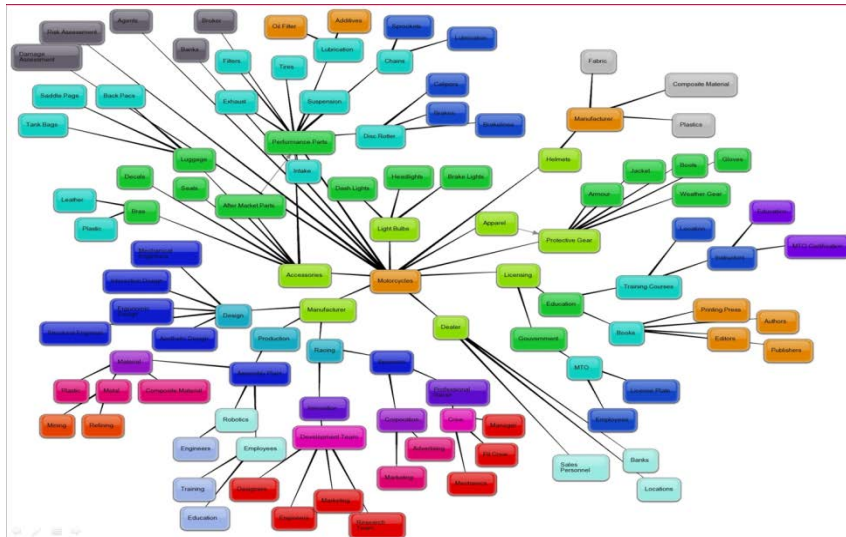
Font: Marc Ambit

- 3- **Anàlisi:** Cal, tot seguit, fer-ne una anàlisi amb certa profunditat, que ens permetrà resumir els passos anteriors alhora que hi afegim possibles accions i estratègies a dur a terme.

Actor	Objectius, motivacions i interessos	Poder	Interès	Acció	Estratègies
Associació veïns	Més seguretat al barri	Alt	Moderat	Associar-nos-hi	Que facin difusió
Directora general Vektorsa	Liderar el mercat	Moderat	Alt	Associar-nos-hi	Implicació en les decisions
Fundació La Caixa	Visibilitat	Moderat	Alt	Informar	Incloure'ls en la llista de correu
Euncet	Visibilitat	Baix	Baix	Monitoritzar	-
Etc...

Font: Marc Ambit

- 4- **Sociograma:** Un cop els tenim en una taula arriba el moment de dibuixar les interaccions que entre ells tenen, les relacions establertes, que ens permetran saber les influències que tenen entre uns i altres.



Font: Marc Ambit

- 5- **Estratègies:** Ja no ens queda més que, en funció de tot l'anterior, definir estratègies concretes per poder arribar als nostres objectius.

Quina utilitat té?

Permet dibuixar un mapa de correlacions entre actors rellevants i clarificar les influències que tenen entre uns i altres. D'aquesta manera s'obté un coneixement útil per a la presa de decisions alhora de treballar, implicar els actors o desactivar resistències a projectes o estratègies que es vulguin impulsar.

En tot cas, l'anàlisi de xarxes és una disciplina riquíssima i interessant que permet entendre millor els escenaris d'estudi

- [Una \(bona\) introducció a la teoria de xarxes socials:](http://alejandrogg.com.mx/temario3/Carlos-redes%20sociales.pdf)
- [Una presentació sobre UCINET:](http://www.slideshare.net/jmsaez1/presentacion-ars-urp)
- [Programa UCINET:](https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home)
- [Programa NETDRAW:](https://sites.google.com/site/netdrawsoftware/home)
- [Programa PAJEK:](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/pecar/Software.htm)
- [Programa MAGE:](http://kinemage.biochem.duke.edu/software/mage.php)
- **Mactor:** S'utilitza per analitzar les estratègies dels actors. Mactor busca valorar les relacions de força entre els actors i estudiar les possibles convergències i divergències respecte a certes postures i objectius.

Observacions sobre el seu ús

Existeix programari específic per a la metodologia del Mapa d'Actors:

- Cmap Tools
- Mactor
- Xmind



Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

- [Mindomo.com](#)
- [Groupmap.com](#)
- [Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos](#). Pedro Martín Gutierrez: Universidad Complutense de Madrid. Article explicatiu de la metodologia d'elaboració de sociogrames.
- [Redes y conjuntos de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social](#). Tomás R. Villasante, Pedro Martín Gutiérrez; Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Valencia; REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales: Vol.11, 2,diciembre 2006.



Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

Altres tècniques d'anàlisi participada

N'hi ha moltes altres tècniques d'anàlisi participada, aquestes en són algunes d'elles:

- Bed Bus Bath
- Mètode Delfos
- 4x4x4
- Inversió del problema
- L'art de preguntar
- Biònica
- Mètode dels 6 barrets
- SCAMPER

Totes elles poden trobar-se explicades i exemplificades a www.neuronilla.com

Anàlisi de previsió i prospectiva

Què és?

La *previsió* i la *prospectiva* són dos mètodes d'anàlisi que ajuden a reduir la incertesa i el risc inherent a les diverses alternatives de futur que es poden construir, perquè permet identificar-ne els factors clau i sobre ells implementar l'estratègia més efectiva.

La prospectiva, per la seva banda, és una disciplina que explora els futurs possibles i identifica els reptes i oportunitats per a definir i implementar les polítiques adequades. La seva importància metodològica ha augmentat en els últims anys, esdevenint una pràctica recurrent fins i tot al marge dels processos de planificació estratègica.

Tot i que ambdós es centren en aportar coneixement sobre el futur, les dues metodologies presenten diferències evidents: la previsió condiona la visualització del futur a partir de la prolongació o extrapolarció de variables quantitatives del passat, mentre que en la prospectiva el futur no està condicionat i les variables utilitzades són tant quantitatives com qualitatives. En aquest quadre es presenten les principals diferències entre la previsió i la prospectiva.

	Previsió	Prospectiva
Visió	Parcial: "En el fons, tot segueix igual"	Global "En el fons, res segueix igual"
Variables	Quantitatives, objectives i conegudes	Qualitatives, quantificables o no, subjectives, conegudes o ocultes
Relacions	Estàtiques, estructures constants	Dinàmiques, estructures evolutives
Explicació	El passat explica el futur	El futur és la raó de ser del present
Futur	Únic i cert	Múltiple i incert
Mètode	Models, deterministes i quantitius (econòmics, matemàtics)	Anàlisi intencional, models qualitius (anàlisi estructural), i estocàstics (impactes creuats)
Actitud davant del futur	Passiva o adaptable	Activa i creativa

Font: Adaptació a partir de Godet, Michael. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo, 1993.

Quina utilitat té?

L'objectiu d'un model de previsió és crear nova informació sobre el futur a partir d'informació existent de l'actualitat i d'un coneixement sobre el funcionament del sistema que s'està analitzant. L'ús de models de previsió ha de servir per objectivar les valoracions d'escenaris i estratègies alternatives. Idealment, han de dissenyar-se com a eines interactives (pregunta- resposta-nova pregunta) accessibles als usuaris interessats.

La prospectiva, per la seva banda, no pretén predir el futur, sinó ajudar a construir-lo mobilitzant els agents cap a un escenari possible i desitjat. Té una visió global, sistèmica i dinàmica que explora els futurs possibles i probables (siguin més o menys desitjables). Permet identificar els principals reptes i les palanques d'acció per definir i implementar estratègies adequades. L'exercici prospectiu ha de mirar a llarg termini, però s'ha de ser sistemàtic en el seguiment i revisar-lo any a any.

Observacions sobre el seu ús

Els models de previsió o prospectiva, han de ser robustos per tal de poder servir de base a l'avaluació posterior. És a dir, **han d'oferir resultats deterministes i poc sensibles** a canvis marginals en les variables del model. Aquesta exigència fa que els models hagin de garantir unicitat i estabilitat. Han de **produir solucions versemblants**. En conseqüència, han de calibrar-se a partir de la situació real o, si això no és

possible, com sovint succeeix en el cas dels sistemes complexos, validar-se a partir d'opinions expertes. I, finalment, han de ser **explicatius** del fenomen que modelen. Per tant, sempre que sigui possible han de basar-se en una teoria general sobre el comportament del sistema, més que no pas en el simple ajust estadístic d'una formulació qualsevol en base a les dades disponibles.

Un exemple de previsió és el projecte Mètodes i eines de previsió estratègica (PrevEst) en el marc de la Xarxa d'Observatoris del Desenvolupament Econòmic Local de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona. Consisteix en un conjunt de models de previsió sobre els principals factors crítics del desenvolupament local: demografia, activitat, creixement empresarial, equipaments, habitatge, etc. Són aplicacions senzilles sobre Excel que tenen la virtut de permetre fer previsions a escala local i fer comparables els resultats entre tots els observatoris de la província.

Documents de suport i aplicacions:

- Recomanem visionar la ponència [La prospectiva en els processos estratègics locals](#) que **Eneko Astigarraga**, professor de la Universidad de Deusto i gerent de CodeSyntax va realitzar en el marc d'un seminari XPEL el dia 28 de juny de 2010 a Vilanova i la Geltrú.
- [Mètodes de prospectiva per al desenvolupament estratègic territorial](#). Generalitat de Catalunya. Documents de prospectiva i estratègia, 6, 2003.
- [Observatoris, laboratoris i xarxes de prospecció territorial: cap a un desenvolupament estratègic "multicapa" del territori](#). Generalitat de Catalunya. Documents de prospectiva i estratègia, 8, 2003.
- **SMICPROB-EXPERT**: S'utilitza per reconèixer els escenaris més probables i els riscos de ruptura amb el mètode.
- **MICMAC**: És una eina d'estructuració de la reflexió col·lectiva per a plantejar les preguntes estratègiques i identificar les variables clau. Ofereix la possibilitat de descriure un sistema amb el suport d'una matriu que relaciona tots els seus elements constitutius.
- **MORPHOL**: Permet valorar i delimitar el camp de possibles, i reduir la incertesa, amb un anàlisi morfològic.

Altres entitats de referència

- [Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios CIPAE](#): Institució privada mexicana que desenvolupa i aplica models educatius, metodologies i estratègies per a promoure el desenvolupament humà i brindar assessoria a entitats públiques i privades.
- [Creafutur](#): Fundació privada promoguda per la Generalitat i ESADE, amb l'objectiu d'identificar oportunitats futures de negoci, a través de l'anàlisi de les pautes de comportament presents dels consumidors i de la previsió de com evolucionaran en un futur.
- [Fundación COTEC](#): Fundació d'innovació tecnològica, fa informes relacionats amb la innovació i la prospectiva tecnològica.
- [La Prospective](#): pàgina de Michel Godet, professor del CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers o Conservatorio Nacional de Artes y Oficios) de Paris.

Eines de planificació i gestió de projectes

Quadre de comandament integral (QCI)

Què és?

Es un document de gestió operativa que recull de manera sistematitzada les següents dades relatives a cada projecte o tasca prevista:

- **Objectiu** específic al qual s'adrecen els resultats esperats.
- Els **resultats**, aquells béns o serveis que el projecte garanteix i pels quals es realitzen certes activitats.
- Els **indicadors** d'aquests resultats
- Les **activitats** que condueixen a l'assoliment dels resultats.
- **Grau de cobertura** previst per a la realització de les activitats i per a l'assoliment dels resultats i els objectius.
- **Costos i temps** reals i previstos per a la realització de les activitats.
- Els **rangs d'alerta**, és a dir, les desviacions dels temps i dels costos respecte les previsions inicials. És convenient fixar-los prèviament establint els nivells d'alerta vermell, groc o verd.

Quina utilitat té?

Ajuda a la presa de decisions directives en proporcionar informació periòdica sobre el nivell d'acompliment dels objectius prèviament establerts mitjançant indicadors. El QCI permet la translació de la estratègia de la organització en objectius concrets i l'avaluació de la interrelació entre els diferents indicadors. El QCI afavoreix la transparència en la gestió i l'establiment d'un equilibri entre les accions immediates i les línies estratègiques.

Com a eina de gestió, el QCI és un concepte dinàmic que dona un suport continu a la presa de decisions, contribueix a comunicar la estratègia i implica les persones en la seva elaboració i seguiment. Permet un control acurat de l'execució dels projectes.

Observacions sobre el seu ús

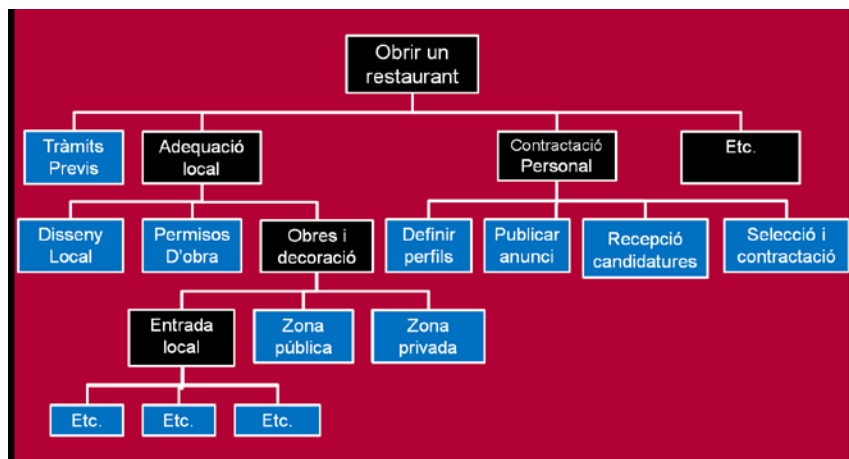
Cada territori hauria d'ajustar un quadre de comandament a les seves pròpies necessitats o possibilitats d'obtenir informació tenint sempre en compte l'objectiu de realitzar un seguiment de les accions. Un cop s'hagin efectuat les correccions oportunes caldria reprogramar el programa, els costos i actualitzar el pressupost.

- Kaplan, R. i Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. Eada Gestión. Autors nord-americans creadors del concepte modern de QCI a partir d'una reformulació de l'antic concepte de tableau de bord pel control de ratios financers.
- [Manual de disseny de quadres de comandament](#). Direcció d'Organització de l'Administració. Barcelona, 1998 (1a), 1999 (2a), 88 pàg., ISBN 84-393-4978-5.

Organigrama tècnic (o EDT, o WBS)

Què és?

Consisteix en dibuixar un organigrama del més general al més concret, començant per la part superior, on es col·loca el títol del projecte i es va descomponent en parts cada cop més petites a mesura que es baixen nivells. Cada nivell inferior, passant per fases, subfases, etc, acosta més a les tasques, que són aquelles caixes que ja no tenen més desglossat per sota, que han quedat en l'extrem inferior.



Font: Marc Ambit

Quina utilitat té?

Per planificar necessitem saber quines són les tasques que hem de col·locar en el calendari. Per descobrir-les, per comptes de fer-ho de memòria (el risc d'oblidar-nos-en d'alguna és elevat), és més adequat fer servir una eina com l'Organigrama Tècnic.

Observacions sobre el seu ús

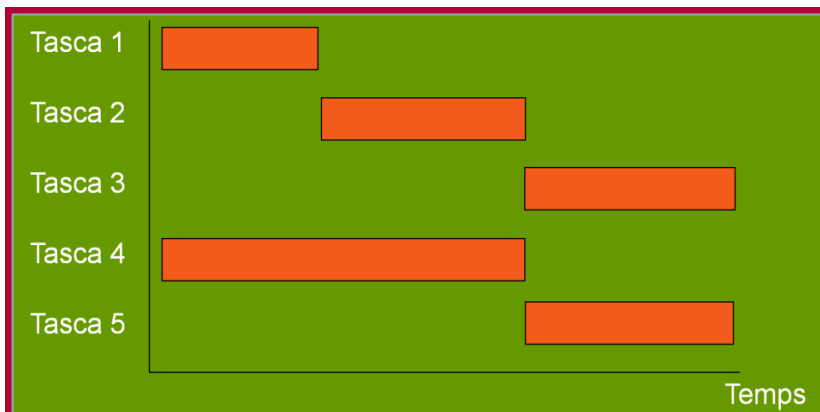
Cal recordar que totes aquelles tasques que no es tenen en compte en aquest pas acaben obligant-nos a improvisar, amb les conseqüents pèrdues de temps i de recursos per adaptar-nos-hi.

- Un tutorial sobre el seu ús es pot mirar a: <http://youtu.be/8QIErUNe7LE>

Diagrama de Gantt

Què és?

La més popular de les representacions gràfiques per a la planificació i gestió de projectes és el Gantt. Es basa en dos eixos, un pel temps i un altre per col·locar-hi les tasques a planificar. Cada tasca compta amb una barra de color que representa els terminis en els quals s'hi desenvolupa l'acció.



Font: Marc Ambit

Quina utilitat té?

La foto sencera permet veure els processos en paral·lel, les dependències i tenir un millor control de l'ordre de les seqüències i dels terminis previstos.

Observacions sobre el seu ús

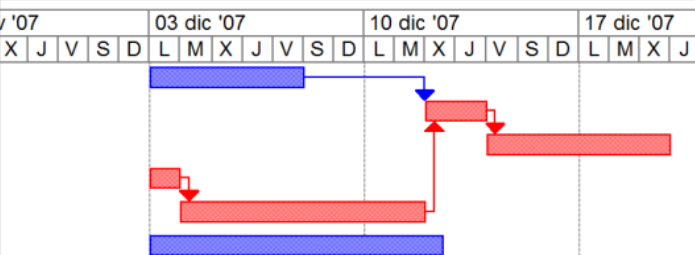
Tot i que molta gent opta per dibuixar-lo amb una eina com l'Excel, hi ha programes informàtics especialment dissenyats per a aquest fi que permeten planificar de manera molt més senzilla i detallada.

Camí crític

Què és?

El camí crític d'una planificació és aquell camí pel qual passen aquelles tasques que, si alguna d'elles es retarda, provocarà indefectiblement que no podem entregar el projecte en la data prevista. És, per dir-ho d'una altra manera, el camí més llarg del projecte.

Id	Nombre de tarea	Duración	'07							03 dic '07							10 dic '07							17 dic '07			
			X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J		
1	t1	1 sem																									
2	t4	2 días																									
3	t5	4 días																									
4	t2	1 día																									
5	t3	6 días																									
6	t6	1,5 sem																									



Font: Marc Ambit

Quina utilitat té?

Conèixer el camí crític és fonamental si volem poder entregar el projecte a temps, doncs ens permet saber quines són les tasques que ens poden provocar retards.

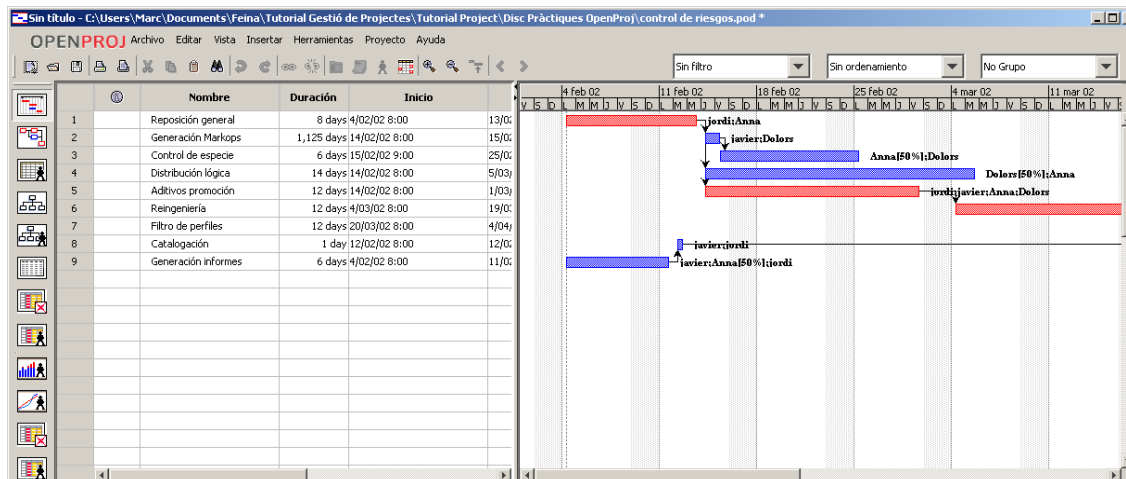
Observacions sobre el seu ús

És un càlcul matemàtic que es pot fer amb llapis i paper, però totes les eines informàtiques de planificació de projectes ens ho calculen automàticament.

Open Project

Què és?

Un programari gratuït específic per planificar i fer seguiment de projectes.



Font: Marc Ambit

Quina utilitat té?

L'ús d'una eina específica de planificació permet (i obliga) a definir amb més cura i precisió les planificacions, tot reduint així la incertesa i els marges d'error. Amb un programari com Open Proj podem:

- Definir les fases, subfases i tasques del pla.
- Establir durades i relacions de predecessores i successores per tal d'obtenir-ne un cronograma o diagrama de Gantt.
- Planificar l'ús dels recursos, humans i materials, requerits, així com contemplant-ne la seva valoració econòmica.
- Extraure quantiosa i valuosa informació sobre el nostre pla, les desviacions, els costos, els terminis, els marges i els riscos.

Observacions sobre el seu ús

Tan important és el seu ús a l'hora de planificar un projecte com a l'hora de seguir-ne el pla resultant. En aquest sentit, Open Proj permet la comparació entre la realitat i allò que es va planificar, permetent així ja no només un seguiment sobre la marxa sinó una avaluació de l'eficiència a posteriori que ens pot servir per millorar de cara a propers projectes.

Enllaç de descàrrega gratuïta: <http://openproj.softonic.com/>

Tutorial online: <http://youtu.be/OWHr-8RYDcw>

Alternatives:

- **PROJECT LIBRE:** Alternativa molt similar a l'OpenProj: <http://www.projectlibre.org/>
- **GANTTER:** Simple per útil versió en línia per fer diagrames de Gantt i assignar recursos: <http://www.gantter.com>
- **MS PROJECT:** És l'estàndard en planificació, el més emprat i un dels més potents i complets. Tutorial online: <http://youtu.be/wmmpunU9vZ0>

Avaluació multicriteri (AMC)

Què és?

El mètode d'anàlisi multicriteri (AMC) va ser dissenyat per a analitzar les propostes alternatives en base a diferents criteris. Consisteix en explicitar una sèrie de criteris, als quals el decisor social els hi atorga uns determinats pesos relatius. Aquesta informació es presenta en una matriu bidimensional, on una dimensió expressa les diverses alternatives i l'altra dimensió els criteris pels quals les alternatives s'avaluen. Els models multicriteri integren objectius globals i particulars, per planejament a mig i llarg termini; models d'optimització de recursos per la gestió a curt termini.

Multiple criteris	Pesos relatius	Valoracions parcials					
		A0	A1	A2	A3	A4	A5
AVALUACIÓ SOCIO-ECONOMICA QUALITATIVA	Pes	ACTUAL	DARSENA IN	DIC REDUÏT	GRAN DIC E	DARSENA-D	DIC SUD
<input type="checkbox"/> Millorar la seguretat per a la navegació	3	0	3	7	10	10	10
<input type="checkbox"/> Garantir la seguretat interior al port	4	0	3	7	7	10	10
<input type="checkbox"/> Reduir el risc de les rissagues i altres fenòmens associats	4	0	3	0	0	7	3
<input type="checkbox"/> Abrigar el port	2	0	0	10	10	10	0
<input type="checkbox"/> Garantir un trànsit fluid i maniobrabilitat a l'interior al port	4	0	3	7	10	10	10
<input type="checkbox"/> Augmentar la regularitat del servei de ferries	3	0	3	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Augmentar la freqüència del servei de ferries	2	0	3	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Accés a la terminal marítima des del centre urbà	3	10	10	3	0	3	7
<input type="checkbox"/> Disposar d'un nombre suficient d'amarratges permanents i de transeünts	3	3	7	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Oferir amarratges a preu públic als residents	3	0	10	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Millorar els serveis per a les embarcacions d'esbarjo	3	0	10	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Millorar la qualitat dels equipaments náutics al port	3	0	7	10	7	10	10
<input type="checkbox"/> Desenvolupar un sector de turisme náutic de qualitat	3	0	7	10	3	10	10
<input type="checkbox"/> Obrir la possibilitat d'atraure un cert nombre de creuers turístics	1	0	0	7	10	7	7
<input type="checkbox"/> Facilitar espai per les activitats pesqueres	3	0	7	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Facilitar el trànsit de mercaderies tenint en compte l'oferta del port de Maó	2	0	3	7	10	7	7
<input type="checkbox"/> Potenciar activitats econòmiques induïdes	3	0	7	10	10	10	10
<input type="checkbox"/> Creixement urbà. Pressió urbanística sobre el sòl no urbanitzable	3	10	10	0	0	3	10
<input type="checkbox"/> Minimitzar els impactes paisatgístics	4	10	7	3	0	0	7
<input type="checkbox"/> Minimitzar els impactes ambientals	4	10	7	3	0	3	3
<input type="checkbox"/> Limitar les afectacions d'habitatges i activitats ja existents	4	10	3	7	3	3	10
Indicadors econòmic-financers							
<input type="checkbox"/> Cost en ME		5	50	57	99	97	49
<input type="checkbox"/> TIR		99%	4%	10%	4%	5%	10%
<input type="checkbox"/> VAN en ME		47	9	63	19	30	54
<input type="checkbox"/> PRI (sense actualitzar)		2	17	11	17	16	11
<input type="checkbox"/> PRI (actualitzat)		2	23	13	24	21	13
<input type="checkbox"/> Cost total		10	3	3	0	0	3
<input type="checkbox"/> Rendibilitat financera de la inversió		10	0	10	0	3	10
Valoració socio-econòmica global		3,4	5,3	6,9	5,7	7,2	8,3

Font: Mcrit, 2007

Un cop s'han definit els criteris a tenir en compte, cal establir quins són els pesos diferencials que s'atorguen a cada criteri. Aquesta etapa del procés conté un important contingut subjectiu i requereix de la interacció dels analistes amb els decisors socials, a diferència de les altres etapes, que tenen un caràcter tècnic. Les prioritats dels decisors es poden representar en termes quantitius o amb expressions ordinals. En síntesi, les etapes a seguir són:

1. Determinació dels criteris
2. Establiment dels indicadors
3. Ponderació de cada criteri
4. Valoració de cada alternativa per a cada criteri.
5. Agregació de les valoracions individuals de cada criteri. Aquesta agregació permetrà l'ordenació de les diferents alternatives en funció de la seva desitjabilitat.

Quina utilitat té?

L'ús de l'AMC permet evitar la valoració monetària d'alguns impactes, pels quals no existeixin estimacions fiables sobre el seu valor monetari i que si s'introduïssin a l'ACB, podrien distorsionar els resultats obtinguts mitjançant aquesta tècnica.

Una de les tasques principals en tot AMC és l'establiment dels criteris pels quals es vol examinar la incidència del projecte. Aquests criteris poden ser molt diversos i sovint són conflictius com per exemple: l'eficiència econòmica social, l'eficiència econòmica privada, la contribució del projecte al desenvolupament regional, l'equitat social, l'equitat i l'eficiència territorial, l'impacte ambiental i l'augment relatiu de l'accessibilitat (en el cas de projectes de transport)

Observacions sobre el seu ús

Es suggereix realitzar un inventari dels aspectes implicats en el projecte per tal de determinar els criteris. Un factor important en l'etapa d'identificació dels criteris és assegurar-se que el nombre de criteris és el mínim necessari per a cobrir adequadament els objectius sense duplicar la consideració dels efectes. En AMC, el risc de solapament o de doble comptabilització és elevat, ja que és fàcil que els criteris escollits afectin a més d'un objectiu.

Un tret característic d'aquest mètode és que elimina algunes de les complicacions de l'anàlisi cost-benefici (ACB), en el sentit que no requereix la valoració de tots els impactes en unitats monetàries.

Un software per a la realització d'AMC:

- **MULTIPOL:** Com tot mètode multicriteri, pretén comparar diferents accions o solucions a un problema en funció de criteris i de polítiques múltiples. L'objectiu del Multipol es també aportar ajuda a la decisió construint un taulell d'anàlisi simple i evolutiu de les diferents accions o solucions que se s'ofereixen a qui ha de prendre la decisió. Facilita la identificació i l'avaluació de les opcions estratègiques.



Eines de gestió relacional i comunicació

Base de dades de Relacions Públiques

Què és?

Una base de dades de Relacions Públiques és un conjunt estructurat de dades de persones i institucions, empreses, associacions, entitats, etc. així com reunions i activitats de contacte (reunions, actes públics, etc) per la gestió de l'activitat relacional de l'ajuntament i la comunicació externa.

Quina utilitat té?

Permeten emmagatzemar i manipular dades (informació) i recuperar-les quan calgui i com calgui. Perquè siguin útils és necessari que tingui un manteniment que actualitzi les dades i corregeixi els errors detectats. Sistematitzen la informació sobre les accions de relacions públiques i permeten un control acurat dels contactes amb els stakeholders i de *què es comunica a qui?, qui participa i com?*.

Observacions sobre el seu ús

Caldrà com a mínim, tenir un document que especifiqui la tipologia d'accions, els implicats o que es pretén implicar (ja siguin persones o institucions), responsables de les accions i estat d'execució, a més de tenir totes aquestes dades actualitzades en revisió permanent. Qualsevol base de dades ens permetrà fer-ho, essent l'aplicació MS Access potser la més coneguda. Però també es pot començar a treballar amb una taula en una fulla d'Excel.



Cartes de compromís

Què és?

Document que recull aquelles actuacions d'execució del pla estratègic per a que sigui signat i ratificat periòdicament (anualment per exemple) per les entitats responsables de la seva implementació.

Quina utilitat té?

Es busca garantir i visibilitzar públicament el compromís dels agents en projecte. Està indicat per als projectes de caràcter supralocal que compten amb molts actors amb lideratge en el territori, i en aquelles situacions en què no s'aconsegueix implicar en l'execució als agents

Observacions sobre el seu ús

Aquest tipus d'iniciativa té una vessant de reconeixement públic de la implicació dels agents en els projectes, i alhora publicitària i comunicativa.

Xarxes socials

Què és?

Eines socials que permeten mantenir contacte amb persones o entitats de manera directa i bidireccional.

Quina utilitat té?

Són particularment adequades per:

- "Escollar" el que es comenta i debat sobre diferents aspectes de l'actualitat
- Conversar amb diferents persones i entitats alhora
- Demanar opinió directament sobre algun aspecte concret
- Informar a tota la nostra xarxa de contactes de manera poc disruptiva

Observacions sobre el seu ús

L'ús de les xarxes socials per establir relacions, per mantenir-les o per fer-lo servir com a canal de comunicació és fonamental en una època de dinamisme comunicatiu. Poden ser una potent eina de difusió d'informació i comunicació corporativa.

El més important a tenir en compte és que cada xarxa social té un perfil determinat d'usuaris així com unes normes de vegades no escrites que cal respectar i a les que cal adaptar-s'hi si hi volem treure el màxim rendiment. En tot cas, a l'hora d'emprar eines d'aquest tipus, resulta fonamental tenir una **plataforma de gestió de xarxes socials** per a que, de forma unificada, es puguin gestionar totes elles i es pugui fer una monitorització i publicació d'informació a les xarxes i al WordPress així com fer una gestió eficient i coordinada de comentaris i respostes.

- **Twitter:** És un servei de [microblogging](#) que permet els seus usuaris enviar i llegir missatges de text d'una longitud màxima de 140 caràcters (denominats piulades o tuits) per mitjà del mateix web de Twitter, SMS, missatgeria instantània o bé aplicacions de tercers (Facebook, Twinkle, Tweetboard entre d'altres). Les actualitzacions es mostren a la pàgina de perfil de l'usuari, i són també enviades de forma immediata a altres usuaris que han triat l'opció de rebre-les des de twitter o altres formes com sms, rss i correu electrònic. És la xarxa més dinàmica del moment. La brevetat porta a la concreció, però de vegades també a la pèrdua de matisos. Permet, però, establir contacte (i conversar bidireccionalment) amb molts actors i amb els seus contactes.
- **LinkedIn:** És una xarxa social orientada als professionals i els negocis. El principal propòsit d'aquesta xarxa és posar en contacte i establir col·laboracions entre professionals qualificats. A part de possibilitar el contacte i el networking individual permet, entre altres aplicacions, crear grups d'interès al voltant d'iniciatives o projectes concrets, fer o respondre preguntes, o publicar o buscar llocs de treball. Dins d'aquesta xarxa social professional s'hi troben els Grups de debat i participació. Tant podem crear-ne nosaltres al voltant de determinats temes o projectes i convidar als actors que ens interessi o bé podem participar en grups que ja existeixen ([PromoEco Catalunya](#), [Petits Municipis](#), [Innovi](#), [Innobaix](#)).
- **Fòrums:** L'expressió més antiga de la discussió a Internet. Es poden establir debats públics o privats i permetre un debat molt ric i ple de matisos. Hi ha diferents plataformes que permeten la creació gratuïta de fòrums (ForoActivo, Forogratís, ForosPro, ForosNet).
- **Facebook.** És una xarxa social que permet afegir gent com a amics i enviar-los missatges, compartir enllaços, fotografies i vídeos, entre altres coses; és obert per a tothom qui tingui més de 13 anys, i només cal una adreça de correu electrònic vàlida per registrar-s'hi. És una de les xarxes socials més conegudes actualment. Moltes empreses i corporacions la utilitzen com a canal de difusió de les seves campanyes per l'abast i la viralitat que aporta.

Eines de col·laboració 2.0

Què és?

Conjunt d'eines disponibles a Internet que ens permeten la creació de documents en col·laboració amb altres. Permeten treballar des de diferents llocs i en diferents moments de temps, agilitzant així la creació dels documents i permetent-ne un *work in progress* constant.

Quina utilitat té?

- **Google Drive:** Completa eina col·laborativa que ens permet crear diferents tipus de documents (des de documents escrits fins a fulls de càlcul, passant per presentacions, enquestes, dibuixos, etc.) en línia, compartir-los o crear-los conjuntament. L'adreça és drive.google.com. Cada usuari compta amb 15 gigabytes gratuïts. Aquest ha estat el sistema emprat per a les enquestes on-line dels tallers XPEL per exemple.
- **SurveyMonkey:** Completa eina de creació d'enquestes online.
- **Mindomo:** Eina de creació de mapes mentals en línia que permet treball col·laboratiu i comunicació per xat.
- **Twiddla:** Pissarra interactiva online per tenir reunions alhora que analitzem documents, imatges o planes web.
- **Mural.ly:** Pissarra interactiva online per tenir reunions alhora que acumulem documents i objectes diversos per donar suport i enriquir la comunicació.
- **Wikispaces:** Creació de planes web col·laboratives en format wiki, permetent una edició senzilla i que acumularà tots els canvis realitzats pels diferents participants.

Observacions sobre el seu ús

De poc serveixen aquestes eines si no s'estableixen unes determinades normes d'ús col·lectiu, per tal de no repetir feina, de no esmenar arbitràriament i de, en definitiva, avançar tots en la mateixa direcció.

Eines de comunicació 2.0

Què és?

Conjunt d'eines disponibles a Internet que ens permeten comunicar-nos amb altres persones, establint reunions "virtuals" a distància.

Quina utilitat té?

És possible mantenir la comunicació amb els nostres actors mitjançant diferents eines tecnològiques senzilles però molt eficaces.

Observacions sobre el seu ús

Són múltiples les eines per al màrqueting i la comunicació que existeixen. Aquí hem recollit només algunes de les anomenades 2.0, que fan servir Internet o telèfons intel·ligents com a canal de difusió. Les eines que s'emprin han d'ésser adequades a l'estratègia comunicativa que es vol implementar atès el públic o públics destinataris i els missatges a difondre; tot contemplant l'abast i els canals a emprar: verbal, paper, Internet, mitjans comunicació de *mass media* o altres més virals. És fonamental, en tot cas, **formalitzar un calendari de màrqueting i comunicació** a curt i mig termini amb totes accions concretes previstes per a cada públic objectiu, els responsables de l'acció, els objectius i pressupost, així com la previsió d'un calendari de revisions i actualitzacions.

- **Join.me:** Una senzilla eina de comunicació que tan sols fa una cosa, però la fa molt bé. Permet que diferents usuaris vegin la pantalla d'un usuari concret, així como tota l'activitat que hi tingui lloc, podent fer, per exemple, demostracions, presentacions, mostrar documents, etc, mentre els assistents ho comenten ja sigui per xat o a través dels micròfons.
- **Mailchimp:** Aplicació per a l'enviament de newsletters; gratuïta fins a 12.000 emails a 2.000 persones/mes.
- **Anymeeting:** Sala de reunions virtual a la que podem convidar a qui nosaltres volem i establir-hi converses i debats, a més de poder compartir documents, fer enquestes, compartir pantalles, etc.
- **Google Hangouts:** Encabit dins de la xarxa social Google+, els Hangouts són una mena de videoconferència múltiple molt senzilla i amb opcions com la compartició d'arxius, etc.
- **Whatsapp:** Potent eina de missatgeria a través de mòbils que ens pot donar l'opció de mantenir contactes amb molta facilitat.
- **Team Viewer:** Eina de comunicació grupal que permet no només xatejar i ver videoconferències, sinó també compartir les pantalles, arxius, presentacions i fer de pissarra virtual interactiva.



Més recursos

Guies metodològiques de planificació estratègica de l'OTED

- [Guia bàsica de la planificació estratègica territorial](#)
- [La diagnosi del territori com a suport a les decisions estratègiques](#)
- [Els projectes estratègics](#)
- [La gestió pública davant la planificació estratègica](#)
- [La participació en els plans estratègics. Com dissenyar i gestionar processos de participació?](#)
- [La comunicació dels plans estratègics. Com elaborar un pla de comunicació?](#)

Altres documents metodològics de la Diputació de Barcelona

- [Guia de xarxes, plataformes i fòrums europeus d'interès local. Elaborat per l'Oficina d'Europa i Estratègia Internacional Direcció de Relacions Internacionals, Març 2014](#)
- [Guia metodològica per a l'elaboració de Plans locals de projecció internacional. Àrea de Relacions Internacionals, 2014](#)
- [Repensant la participació de la ciutadania al món local. Àrea d'Atenció da les Persones. Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania. Servei de Polítiques d'Acció Comunitària i Participació Ciutadana, 2015](#)

Col·lecció d'Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques

- [Guia pràctica 1 - Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació](#)
- [Guia pràctica 2 - Avaluació de necessitats socials](#)
- [Guia pràctica 3 - Avaluació del disseny](#)
- [Guia pràctica 4 - Avaluació de la implementació](#)
- [Guia pràctica 5 - Avaluació d'impacte](#)
- [Guia pràctica 6 - Avaluació econòmica](#)
- [Guia pràctica 7 - Avaluació *ex ante*](#)
- [Guia pràctica 8 - La Metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques](#)
- [Guia pràctica 9 - Introducció a l'avaluació econòmica](#)
- [Guia pràctica 10 - Avaluar l'impacte de les polítiques actives d'ocupació](#)

Bases de dades d'interès per a la gestió estratègica local, registres, Atles i Sistemes d'Informació Geogràfica

- **Hermes:** Sistema d'informació territorial de la Diputació de Barcelona. Aporta informació estadística socioeconòmica i assistència tècnica en la matèria a les institucions, entitats i organismes de gestió municipal per tal de donar suport a la presa de decisions estratègiques i operatives en el camp del desenvolupament econòmic.
- **Observatori de projectes i debats territorials de Catalunya:** és un instrument de divulgació i recerca científica per iniciativa de la Societat Catalana d'Ordenació del Territori (SCOT), filial de l'Institut d'Estudis Catalans. Inclou un fons de documentació i anàlisi territorial que permet cerques per mapa o temàtica.
- **Observatori Món Local:** És un instrument de la Diputació de Barcelona per a la recollida, sistematització, anàlisi i difusió d'informació i coneixement sobre el govern local
- **Guia d'estadístiques regionals i urbanes 2010:** El servei estadístic de la UE, Eurostat, publica una guia d'estadístiques regionals i urbanes 2010. La publicació serveix de vademècum que explica el rerefons de les estadístiques regionals i urbanes, inclosa la classificació regionals en NUTS.



Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

- [Atles de la nova ruralitat de Catalunya](#): La Fundació del Món Rural aporta aquesta eina com a document de base, visual, gràfic i d'alt valor per comprendre el Món Rural català.
- [Atles de Turisme de Catalunya: El Mapa Nacional de l'Oferta i dels Productes Turístics de Catalunya](#). Compren un conjunt d'imatges cartogràfiques de la realitat turística de Catalunya.
- [Atles de la vulnerabilitat urbana a Espanya](#): permet analitzar la vulnerabilitat urbana a nivell de secció censal en tots els municipis d'Espanya a partir de dades del Cens de Població de 2001. Està prevista l'actualització periòdica.
- [Mapa urbanístic de Catalunya](#): Sistema d'informació geogràfica del Departament de Territori i Sostenibilitat, Generalitat de Catalunya. Permet fer una lectura contínua de l'ordenació urbanística del país, resolent les diferències de codificació, llenguatge i de representació que tenen els diferents plans urbanístics vigents en l'actualitat.
- [Registre Planejament Urbanístic de Catalunya](#): recull de tots els instruments de planejament urbanístic en vigor a Catalunya.
- [Registre d'Establiments industrials de Catalunya \(REIC\)](#): recull les dades dels establiments en què es porta a terme una activitat industrial, les empreses de serveis i les entitats directament relacionades amb els indústries. L'any 2011 el REIC va ser eliminat i per tant, va desaparèixer l'obligació que havien tingut fins aleshores els establiments industrials d'inscriure-s'hi.
- [SITMUN](#): Servidor de mapes del Sistema d'Informació Territorial de la Diputació de Barcelona per a tots els municipis de la província interessats.
- [Municat](#): Sistema d'Informació d'Administració Local de Catalunya, dependent de la Generalitat.
- [El Perfil de la ciutat, indicadors de qualitat de vida](#): A partir de la col·laboració tècnica, metodològica i de recerca d'una sèrie d'Observatoris socioeconòmics de la província de Barcelona, s'han establert indicadors per a mesurar la qualitat de vida i benestar de les ciutats.
- [Portal d'enquestes de mobilitat](#): L'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona actualitza aquesta pàgina web que pretén ser el lloc referència per conèixer com i per què es mou la població.

Entitats de referència i enllaços

- [AEVAL](#): L'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis és un organisme públic per a la millora dels serveis públics.
- [ANEP](#): Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva, dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología español.
- [Ivàlua](#): L'Institut d'Avaluació de Polítiques Públiques és un Consorci públic de la Generalitat. Aquest portal facilita l'accés a recursos de tot tipus relacionats amb l'avaluació de polítiques públiques.