

# 31

**El desenvolupament  
econòmic i territorial.**

Un enfocament alternatiu  
davant els reptes i les oportunitats  
en nous contextos



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

Àngel Remacha Grimal

**El desenvolupament econòmic i territorial.  
Un enfocament alternatiu  
davant els reptes i les oportunitats  
en nous contextos**

---

Àngel Remacha Grimal

Barcelona, maig de 2021



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

*Aquest estudi és fruit del treball final del Postgrau en Direcció i Gestió Públiques, edició Mataró (2018-2019).*



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i es reconeixin explícitament l'autoria i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

EL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC I TERRITORIAL. UN ENFOCAMENT ALTERNATIU DAVANT  
ELS REPTES I LES OPORTUNITATS EN NOUS CONTEXTOS

Col·lecció: Obres digitals, núm. 31

Autor: Àngel Remacha Grimal

© 2019, Àngel Remacha Grimal

© 2021, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: maig de 2021

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'EAPC

Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

ISBN 978-84-18601-48-4 (pdf)

978-84-18601-47-7 (epub)

DOI 10.2436/10.8030.05.17

Aquest document digital és accessible al [web de l'EAPC](#) dins l'apartat de Publicacions.

# Sumari

---

<b>Introducció</b> . . . . .	6
<b>1. Objectius i preguntes de la investigació</b> . . . . .	8
<b>2. Marc teòric</b> . . . . .	10
Endogen <i>versus</i> exogen . . . . .	12
El desenvolupament centrat en el lloc (o <i>place-based</i> ) . . . . .	13
<b>3. Metodologia del treball</b> . . . . .	15
Pla d'anàlisi (característiques principals) . . . . .	16
Les dades i variables emprades i les seves fonts d'obtenció . . . . .	17
<b>4. Nous models de desenvolupament local: identificació i anàlisi</b> . . . . .	20
4.1 Principals macrovariables que configuren els models . . . . .	21
4.1.1 Els reptes . . . . .	21
4.1.2 Els factors . . . . .	22
4.2 Classificació i segmentació de models . . . . .	23
4.3 Metodologia científica d'associació municipi-model: deconstrucció i revisió del model . . . . .	26
4.4 Territoris representatius per a cada model . . . . .	30
<b>5. Resultats de la investigació</b> . . . . .	37
5.1 Detecció de limitacions del sistema . . . . .	37
5.2 L'alternativa de la hibridació o la vocació estratègica . . . . .	39
5.3 Nova proposta teòrica per a l'orientació estratègica dels municipis . . . . .	42
5.4 L'aplicabilitat al cas de Mataró . . . . .	46
5.4.1 Quant al model . . . . .	46
5.4.2 Quant a la gestió . . . . .	52

5.4.2.1	Les agències de desenvolupament local . . . . .	52
5.4.2.2	La governança estratègica . . . . .	55
5.4.2.3	Proposta de tipus de governança. . . . .	58
<b>6.</b>	<b>Conclusions . . . . .</b>	<b>59</b>
<b>7.</b>	<b>COVID-19. Reflexions sobre la crisi i els seus efectes en les estratègies . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>8.</b>	<b>Valoració i agraïments . . . . .</b>	<b>64</b>
<b>9.</b>	<b>Referències bibliogràfiques . . . . .</b>	<b>66</b>
<b>10.</b>	<b>Annexos . . . . .</b>	<b>68</b>
10.1	Rànquing per a cada variable/factor . . . . .	69
10.2	Classificació catalana d'activitats econòmiques –IDESCAT (Mataró, 2n semestre 2019)	70
10.3	Resultats agregats de l'enquesta de la Diputació de Barcelona a experts . . . . .	72
10.4	Proposta de fitxa tipus de la línia estratègica Mar en Valor . . . . .	73

# Introducció

---

*The first rule of the new economics is to see the world clearly, not through the distorting lens of economic theorems, which by their very nature of are bound to be inaccurate when it comes to individuals or specific places.*

Andrew Simms i David Boyle,  
*The New Economics. A Bigger Picture*, 2009

El concepte de desenvolupament territorial és relativament recent. Podríem dir que per si mateix representa l'enfocament estratègic que les regions, els municipis, les ciutats... integren en les polítiques públiques per tal que esdevingui la guia que ha d'inspirar les accions, projectes i programes orientats cap a un horitzó desitjat i que ha de representar prosperitat per a aquell territori, i per suposat en primer terme per a les persones que el configuren. Parlem en definitiva de planificar un rumb per a les entitats territorials —on conviuen realitats socials, econòmiques, culturals i es produeix interacció amb altres territoris i realitats— que ha de poder garantir la seva prosperitat.

És en realitat un concepte poc habitual fins fa no gaire als ens públics com a gestors del territori, però per contra integrat fa molts anys en l'àmbit privat, especialment l'econòmic-productiu, en el qual no pot existir l'activitat ordinària sense una estratègia corporativa que esdevingui el full de ruta a seguir.

Per contra, els municipis, per concretar ja un àmbit territorial, han passat moltes dècades centrats en la resolució de les problemàtiques de proximitat, en la gestió i l'atenció a l'administrat, i en qüestions operatives diàries, sense prioritzar una mirada a llarg termini sobre el que volen o poden arribar a ser. I tampoc sobre el com aconseguir-ho. En tot cas les institucions supralocals, com la Diputació de Barcelona, sí que ha estat capaç d'avançar en aquest àmbit estratègic donada la seva missió i les seves possibilitats corporatives per donar un pas més enllà, i inspirar i guiar els municipis.

Ara aquest fet ha canviat. El desenvolupament territorial, i més concretament a l'àmbit local, ja forma part de les polítiques públiques des de fa uns anys, malgrat que no a tots els municipis. A més, està sotmès en l'actualitat a uns moments de grans canvis. Els municipis, delimitació territorial en la qual se centra aquesta publicació, han d'afrontar nous contextos estructurals o encarar-los amb més intensitat, variabilitat i proactivitat. En són un exemple qüestions amb gran impacte com l'atur —en les seves cada cop més diverses versions—, les desigualtats socials, els desequilibris territorials, i les criticitats ambientals i climàtiques, entre d'altres. També formen part d'aquesta nova complexitat efectes fins ara imprevisibles com pot ser una pandèmia sanitària com la recent i en la qual encara ens trobem immersos, i a la qual en farem referència més endavant.

Per tot això, per aquest nou paradigma de complexitat, es requereix 'un salt quant a la concepció convencional sobre el desenvolupament local que fins fa no gaire es centrava estrictament en aspectes econòmics i de creixement, i que a partir d'ara passen a esdevenir només una part tot convivint i interactuant amb 'altres dimensions com poden ser la social, la urbanística, les noves mirades productives o la sostenibilitat, entre d'altres, per obtenir una visió holística del territori i de qui el conforma que permeti orientar el seu futur de forma integral. Aquest nou enfocament de les estratègies de desenvolupament ha d'articular-se també, doncs, sobre nous aspectes i tendències —o potser ja són factors estructurals— com la cooperació, la innovació social, el talent i la creativitat col·lectiva, a títol d'exemple.

És evident que hem de concebre i de gestionar diferent perquè la realitat dels territoris que l'àmbit públic administra o acompanya és també diferent. És per tant necessari i urgent identificar com poden integrar-se aquestes noves realitats en l'evolució i transformació estratègica dels nostres municipis. En el seu desenvolupament present i futur.

Alguns municipis ja ho estan fent, i esdevé interessant l'estudi del seu enfocament. Però esdevé especialment important l'exercici dut a terme per la Diputació de Barcelona per poder avaluar, classificar i segmentar els municipis sobre la base de diferents factors que marquen les seves orientacions estratègiques de desenvolupament.

Aquesta publicació es centra en l'anàlisi d'aquests models, i de forma més específica en la metodologia emprada per la Diputació de Barcelona, amb la voluntat d'esdevenir una possible contribució a aquest important exercici previ realitzat per la institució.

# 1. Objectius i preguntes de la investigació

---

La present investigació pretén en primer terme analitzar la dinàmica de funcionament i comportament d'un instrument específic, com és el sistema de categorització dels models de desenvolupament local establert per la Diputació de Barcelona. Per tant, s'estableix com a objectiu principal d'aquest treball el poder analitzar, reflexionar i fer una mirada constructiva sobre els diferents models de desenvolupament territorial que, sobre la base del nou context econòmic, social i institucional, han estat dissenyats i adoptats en l'àmbit de la demarcació de Barcelona. S'incorpora també alguna referència de casos en l'àmbit de l'estat espanyol i/o internacional com a informació complementària.

Aquests models territorials esdevenen referències actuals que han de representar l'evolució de les polítiques de desenvolupament econòmic més tradicionals en molts casos (la clàssica promoció econòmica), tot incorporant una visió holística i més innovadora i global, pròpia de la liquiditat dels actuals contextos socials, econòmics i polítics i en un moment on l'estratègia territorial esdevé essencial per al futur dels municipis.

Més enllà d'aquesta cerca, descripció i anàlisi dels diferents models, és objecte d'aquest treball el poder dur terme una argumentació alternativa des d'un punt de vista personal sobre aquest enfocament estratègic de les polítiques públiques preestablert a la demarcació de Barcelona, i vetllar per oferir un punt d'enfocament complementari i pràctic —tant en l'àmbit conceptual com de gestió— on existiria l'encaix possible per a la ciutat de Mataró.

Podem trobar un paral·lelisme o símil per a la millor interpretació i comprensió de l'enfocament d'aquesta publicació: podria tenir certa relació amb el concepte de desconstrucció o de constructivisme com a forma d'expressió que s'empra en la filosofia contemporània, la crítica literària i les ciències socials, i que denota el procés pel qual els textos i els llenguatges de la filosofia adquireixen **un nou significat** a la llum dels seus propis supòsits i absències.

Efectivament, aquest treball d'anàlisi pretén dur a terme un lleuger procés de cirurgia, de desembalatge o desgranatge d'aquests models de desenvolupament establerts per la Diputació de Barcelona, amb



la voluntat que puguin generar-se reflexions complementàries i d'interès de cara a la seva aplicabilitat i transferència als municipis, o, si més no, aportar un nou enfocament personal alternatiu.

En funció d'aquesta primera investigació i conjuntament amb aquest objectiu primari, s'incorporen també altres branques de la investigació, fruit de l'aprofundiment en la temàtica, que incideixen en la cerca de conceptualitzacions diferents sobre les estratègies de desenvolupament i sobre els seus mecanismes de gestió.

Partint d'aquestes premisses es plantegen els següents interrogants que guien el procés de la investigació i l'anàlisi:

### ***Amb caràcter general***

- a. És prou justificada una diferenciació entre la promoció econòmica i el desenvolupament local?
- b. Els models de desenvolupament territorial predefinits, detectats i analitzats són prou consistents, ajustats a la realitat i universals per a qualsevol territori en els contextos actuals i/o futurs?
- c. Pot existir algun model alternatiu o complementari?
- d. Pot existir un altre enfocament sobre com es gestionen les estratègies de desenvolupament als municipis?

### ***I focalitzant en la realitat de ciutats mitjanes de l'entorn metropolità, com és el cas de Mataró:***

- e. S'identifica Mataró actualment amb alguns dels models de desenvolupament territorial preestablerts i identificats en aquest treball? En quin d'aquests? Si és que no, podria identificar-se amb algun model alternatiu?
- f. És necessari o imprescindible vincular l'orientació estratègica de desenvolupament al concepte de *model*? Hi hauria alguna alternativa?
- g. Podria Mataró acollir-se a aquesta possible alternativa, si n'hi ha?

Per poder endinsar-nos en aquesta investigació ens basem en el següent marc teòric que ens permetrà contextualitzar i focalitzar més detalladament la temàtica d'aquesta publicació.

## 2. Marc teòric

---

### a) Un nou concepte de desenvolupament

Les polítiques de *promoció econòmica* són, des de fa dècades, una de les prioritats dels governs. I ho són més intensament dels locals per la seva directa relació amb el territori i la ciutadania. **La promoció econòmica** es concep com el conjunt d'actuacions que duen a terme les administracions públiques d'àmbit local, regional, estatal o europeu que tenen per objectiu central el **creixement** de l'activitat econòmica d'un territori (González et al., 2018), i consegüent del benestar dels seus habitants.

Per tant l'expressió promoció econòmica es refereix al desenvolupament d'activitats econòmiques en un territori determinat que inicialment tenen com a objectiu la creació i el creixement de riquesa, però sense considerar ni incloure específicament totes les dimensions reals que en realitat engloben el concepte *desenvolupament*.

Per contra, el concepte de **desenvolupament**, en aquest cas aplicat a l'àmbit territorial local, es refereix a la política que aglutina **totes les iniciatives** que, sorgides d'una **anàlisi estratègica** amb els agents locals públics i privats, estan dirigides a la competitivitat dels territoris locals, ciutats i regions mitjançant la millora dels seus recursos i del global dels seus factors de desenvolupament potencials.

Així, la idea de desenvolupament incorpora una millora qualitativa en l'economia i en la societat principalment a través d'una millor divisió social del treball, una major qualitat de l'ocupació, la incorporació de les innovacions tecnològiques i la millor utilització dels recursos naturals i del capital. Per tant, el desenvolupament és un concepte molt més ampli i divers que el de creixement (Rodríguez-Pose, 2001) sense cap mena de dubte.

El desenvolupament local, doncs, a més de prendre com a referència el territori, considera altres aspectes enriquidors i integrats en l'ecosistema territorial, com pot ser, entre d'altres, el de l'impacte social i/o de l'entorn del creixement econòmic. En aquesta **nova concepció de l'evolució local no qualsevol activitat que promou l'economia esdevé desenvolupament local**, ja que més enllà de la seva apor-

tació al creixement econòmic del territori ha de permetre la millora del benestar i de les condicions de vida de la població, de la relació amb el seu entorn físic, amb els agents locals i externs, de coherència amb la seva essència, etc.

El desenvolupament ha de plantejar-se aleshores com un procés d'integració de les dimensions econòmica, ocupacional, social, sanitària, educativa, ambiental, institucional, cultural, etc., que fomenti totes les potencialitats territorials de forma coherent i estratègicament alineades i predefinides.<sup>1</sup>

El desenvolupament local pot definir-se també, d'acord amb l'Organització Internacional del Treball, com “un procés de desenvolupament participatiu que fomenta els acords de col·laboració entre els principals actors públics i privats d'un territori, possibilitant el disseny i la posada en pràctica d'una estratègia comuna, sobre la base d'aprofitar els recursos i els avantatges competitius locals en un context global, amb l'objectiu final de crear ocupació decent i estimular l'activitat econòmica” (Rodríguez-Pose, 2001).

Podem assenyalar, per tant, que tot procés de desenvolupament local, malgrat que ha de tenir tres objectius generals —**el creixement econòmic, la diversificació de l'economia local i la millora del nivell de vida i d'ocupació de les poblacions locals**—, cal que tingui present també les especificitats i elements característics del lloc en qüestió per tal de definir un veritable i integral desenvolupament territorial. Un clar exemple es produeix en el cas del desenvolupament de territoris rurals, on, d'acord amb diferents elaboracions d'organismes i institucions internacionals com la UNESCO, la FAO, el Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient o la Unió Europea, s'entén el desenvolupament rural com el desenvolupament integral d'un territori —econòmic, social, ocupacional, educacional, cultural, mediambiental— que permeti la seva recuperació econòmica i social, així com el manteniment de la seva població. És a dir, als tres objectius generals del desenvolupament local s'hi afegeix com a quart objectiu la fixació de la seva població al territori (Ceña, F., 1994).

Tot això, per suposat, sota la premissa fonamental del paper conjunt dels actors públics i privats en el procés de desenvolupament d'un territori.

Evidenciant doncs l'existència d'aquesta premissa entre els conceptes de promoció econòmica i desenvolupament local, i que esdevé una de les hipòtesis plantejades per la investigació, aprofundim en el perquè d'aquest canvi de model produït als territoris.

#### b) La motivació al canvi

Tant els països *desenvolupats* com els que es troben *en via de desenvolupament* van assumir la concepció més economicista del concepte de desenvolupament, línia de raonament que té la seva màxima expressió en *El Model de Rostow*, publicat l'any 1973 (Gutiérrez, R., 2003), teoria extraordinàriament influent durant el segle XX, que presenta el procés de desenvolupament en cinc etapes, tot partint d'una societat tradicional i agrícola, cap a un estadi vinculat a un procés inicial de desenvolupament industrial, continuant així cap a un període curt emergent, fins a arribar a la maduració en la diversificació de la base econòmica d'un territori. El cinquè i últim estadi és el caracteritzat per una societat de consum i producció massius, que es presenta com l'estadi superior de desenvolupament.

---

1. Vegeu l'article titulat *Cal una nova política de Desenvolupament Econòmic Local?* a la web d'U-TRANS.

En els països desenvolupats, aquesta idea de progrés com a sinònim de constant creixement econòmic obliga a un replantejament a partir de finals dels anys setanta del segle passat. En resposta a la crisi del petroli, el sistema capitalista inicia un procés de globalització de l'economia que afecta directament el sector públic i les economies nacionals i locals (Sanchís Palacio, J. R., 1999).

És en aquest context de pèrdua contínua de capacitat industrial i creixent de competència global quan emergeixen amb força noves teories del desenvolupament local. Aquestes teories busquen identificar atributs i aprendre de les dinàmiques de determinades regions que sembla que tenen capacitat de resposta innovadora. L'objectiu últim és **identificar avantatges territorials que facilitin el manteniment del benestar i l'equilibri i la cohesió dels territoris**.

## Endogen versus exogen

En el context d'aquesta fase de recerca de referències teòriques s'ha constatat l'existència d'altres corrents, prismes o enfocaments d'anàlisi i de contrast entre aquests dos models conceptuals de la promoció econòmica territorial. (Localnet i Infonomia, 2009. Les TIC al servei de la promoció econòmica local.)

Podem parlar d'un **model de desenvolupament exogen**, de Solow o de Solow-Swan, provinent dels anys de la postguerra (etapa típica de la política regional), en el qual predominava com a eix fonamental el promoure l'atracció d'empreses i inversions externes per impulsar el creixement econòmic (Universitat de València, 2010).

En aquest model, reconegut també com a model neoclàssic i que té escassa evidència empírica, el ritme de progrés ve determinat des de fora de la mateixa esfera econòmica donada la promoció de factors exògens i de capital social fix (les infraestructures, els fons d'inversió estrangera directa, les activitats orientades a l'exportació o la creació de *pols de desenvolupament*). A banda, l'observació sobre aquest model va determinar que no esdevenia un sistema per resoldre problemes intrínsecs del desenvolupament —més diversos i/o profunds que els pròpiament quantitius i econòmics—, com els desequilibris socials i territorials, la desindustrialització, els efectes mediambientals, l'ocupació, etc. D'acord amb aquesta teoria, sense inversions productives estrangeres o grans infraestructures i progrés tecnològic, no es pot aconseguir el creixement econòmic territorial. És a dir, no hi ha desenvolupament.

Per contra, neix el model del **desenvolupament endogen** (Pujadas, R., 2017) sobre la base de les teories de Kenneth Arrow (1962), Hirofumi Uzawa (1965), i Miguel Sidrauski (1967), que esdevé una reacció inicial dels models tradicionals de creixement exògens, proposa factors interns per analitzar el creixement econòmic, i considera que es pot assolir una economia productiva per si mateixa, sense dependre per exemple de la importació de matèries primeres i recursos naturals de l'exterior.

Aquesta **teoria del creixement endogen**, que ressalta el paper del territori com alguna cosa més que un simple suport d'activitats econòmiques inconnexes, sosté que la inversió en capital humà, la innovació i el coneixement són contribucions importants per al creixement econòmic.

La teoria també se centra en factors positius externs així com en els efectes secundaris positius d'una economia basada en el coneixement i que guien el desenvolupament econòmic.

La implementació d'aquesta tendència d'aposta pel creixement, inspiradora del concepte de desenvolupament local, si bé té el seu origen a la dècada dels setanta, és a la dècada dels vuitanta quan es va

transformant en una prioritat activa als territoris i els diferents governs incorporen funcions de disseny i desplegament de polítiques a llarg termini per resoldre problemàtiques locals des d'una perspectiva més integral i estratègica, i en un context que ha canviat radicalment a escala mundial.

És important destacar que els factors de desenvolupament considerats en aquest model:

- No són exclusivament de caràcter tangible i econòmic (infraestructurals, institucionals, tecnològics, econòmics...), sinó que requereixen en gran mesura recursos propis de caràcter intangible (socials, mediambientals, culturals...) que constitueixen també la seva identitat i potencial.
- No exclouen, malgrat la prioritització dels recursos propis, l'atracció d'inversions externes i efectes positius externs. És important com *endogeneïtzar* els recursos locals i els exògens en una estratègia focalitzada en la creació d'un entorn territorial innovador.
- No és la limitació a una economia tancada. És l'obertura i l'actuació des de dins cap enfora, a partir de les pròpies potencialitats, fortaleeses i aptituds del territori.

### **El desenvolupament centrat en el lloc (o *place-based*)**

El concepte, però, més recent, com a sofisticació del model endogen de desenvolupament local, és el de l'anomenat desenvolupament obert i endogen, que aporta les interdependències amb la resta del món, ja que avui dia els *factors interns* (capital humà, innovació, coneixement) difícilment poden ser desenvolupats de manera aïllada.

Per tant, la posada en valor dels actius interns en un mercat més gran és un motor de creixement necessari. D'acord amb aquest punt de vista, el paper de les autoritats locals i regionals necessita ser millorat. Aquesta teoria va ser desenvolupada a partir dels anys noranta per Manuel Castells, que va vincular globalització i desenvolupament endogen (Elizalde, A. i Hevia, A. E., 2003).

Un altre factor a considerar actualment és el del **desenvolupament sostenible**, que qüestiona el concepte de creixement i la manera com es mesura. Aquest enfocament va ser desenvolupat per primera vegada a la Comissió Brundtland i elaborat per *Our Common Future*, també conegut com l'*Informe Brundtland* (Brundtland, G. H., 1987), un document que va encunyar i definir el significat del terme *desenvolupament sostenible*.

Aquests paradigmes de creixement endogen obert i de desenvolupament sostenible van donar lloc a teories de *desenvolupament basat en el lloc*, que van ser reconegudes per l'OCDE i la Comissió Europea per donar suport a estratègies de desenvolupament de baix a dalt, o en xarxa, i posar l'èmfasi en el paper dels actors locals.

L'enfocament **centrat en el lloc** o en la comunitat situa la satisfacció de les necessitats i les aspiracions pròpies de la comunitat en primer pla; unes necessitats a les quals es procura respondre amb els recursos i les capacitats locals.

Consegüentment, aquest enfocament posa l'èmfasi en els nous processos de govern (participació ciutadana i cocreació de polítiques).

Aquesta ha estat, doncs, l'evolució a escala mundial de les tendències globals de desenvolupament en els territoris, i que sense cap dubte han condicionat la seva manera d'interpretació, adaptació i aplicació en les estratègies actuals dels municipis.

Com a tancament d'aquest marc teòric podríem sintetitzar dient que el desenvolupament econòmic local com a model és un enfocament particular de la intervenció sobre l'economia d'un territori, que ha de considerar uns límits territorials determinats i ha d'aplicar una mirada oberta sobre l'economia, és a dir, sobre les diferents fórmules d'organització de la comunitat per satisfer les seves necessitats.

Però més enllà de la teoria, molts municipis encara arrossegueuen rèmores dels models exògens o economistes. Si bé allò local es caracteritza per la diversitat, la flexibilitat i la capacitat d'adaptació a unes circumstàncies específiques, no té cap sentit continuar ancorats en una visió tan restrictiva dels conceptes vinculats al desenvolupament econòmic com la que m'atreviria a dir que encara impera, la qual només atén a un tipus concret de persones emprenedores (les que volen crear empreses mercantils de forma individual), fomenta un únic tipus d'innovació (la que deriva en resultats comercials), proporciona un únic mitjà per satisfer necessitats (el diner de curs legal), orienta l'economia social a una única finalitat (el negoci *amb cara amable*) o estimula una única vessant de l'economia verda (la que reimpulsa però no qüestiona el model econòmic vigent).

Tots aquests elements conformen, juntament amb d'altres, el que podem considerar com el *mainstream* econòmic (Estela Barnet, O., 2019):<sup>2</sup>

“Ha existit una manera d'entendre l'economia que ha jugat molt poc a favor de la majoria dels territoris i de la majoria de les persones que els habitem. Només així s'expliquen els elevats nivells de desigualtat i de segregació existents en les nostres societats, inclús les considerades com a més avançades.”

Iniciem aleshores, a partir d'aquest punt i a partir d'aquest marc teòric, la recerca i anàlisi sobre les realitats presents en matèria d'estratègia de desenvolupament als municipis de la demarcació de Barcelona especialment, el seu aterratge a les realitats locals, per poder dur a terme una reflexió al respecte i intentar deduir elements que puguin contribuir a la seva millora o complementarietat, o si més no, aportar una mirada alternativa tal com reflecteix el títol de la publicació.

---

2. O. Estela. Economista i geògraf. Gerent del Pacte Estratègic Metropolità de Barcelona. Comunicació personal. Juliol 2019.

### 3. Metodologia del treball

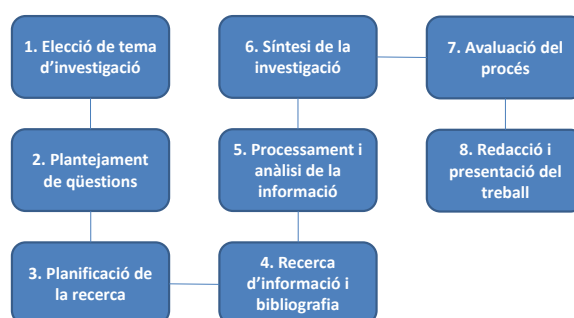
---

El model metodològic requerit i emprat per al desenvolupament d'aquest treball s'emmarca en un **model clàssic de recerca** sobre una temàtica específica (el desenvolupament local i els seus models definits), que haurà de concloure en un informe amb les conclusions d'aquesta investigació, i que pren com a element final la seva aplicabilitat al municipi de Mataró. Es pren com a referència prioritària d'anàlisi la demarcació de Barcelona i es fa un esment pràctic al cas concret de Mataró.

En conseqüència, el disseny d'aquest mètode de recerca i anàlisi respon a allò acadèmicament establert i reconegut, com és el seguiment de les fases, supòsits i requisits del **mètode científic**:

1. Definició del problema
2. Formulació d'interrogants o hipòtesi de partida
3. Disseny i execució d'investigacions
4. Anàlisi de dades, triangulació i reflexió sobre la informació tractada
5. Redacció d'informe final i resultats: conclusions i construcció del discurs resultant de la investigació sobre la base d'una organització adequada de les idees.

Gràfic 1. Procés del mètode de recerca i anàlisi aplicat al treball



A l'hora de perfilar el disseny metodològic utilitzat s'han tingut en compte els següents criteris:

1. Disseny adequat al **marc temporal** existent.
2. Adequació als **recursos disponibles (materials, humans, tecnològics...)** per desenvolupar-lo i desplegar-lo.
3. Viabilitat d'**accés a les dades** bàsiques i clau per dur a terme la recerca, ja siguin d'informants o dades secundàries.
4. Els **coneixements propis de les tècniques de recollida i d'anàlisi de dades** obtingudes per poder efectuar amb fiabilitat la recerca.

## Pla d'anàlisi (característiques principals)

Les característiques principals de les dades utilitzades i del seu tractament se centren en les següents dimensions:

### 1. Abast de la recerca:

- **Tipus:** de **panell**, ja que tenen en compte el conjunt del territori de la província de Barcelona i algun cas forà, tot analitzant, en aquells casos en què ha estat possible, els mateixos aspectes, característiques o unitats d'anàlisi per tal que esdevinguin comparables
- **Geogràfic:** a escala internacional, amb predomini i més profunditat de l'àmbit provincial o de demarcació.

### 2. Orientació de la recerca. S'ha pretès una doble orientació:

- **Bàsica:** orientada a la producció i millora del coneixement a través de l'estudi de la hipòtesi/fenomen/tendència seleccionada com a cas del treball.
- **Aplicada:** amb perspectiva també de resolució d'un *problema* o de generació de proposta. En aquest cas, a partir de l'aplicació/adaptació pràctica en l'àmbit territorial de Mataró del fenomen estudiat, i en la mesura del possible com a reflexió aplicable per al conjunt de la demarcació.

### 3. La finalitat de la recerca ha estat basada en **quatre components** que, en major o menor grau, s'han anat complementant durant la recerca:

- **Exploratòria:** per oferir una interpretació aproximativa d'un fenomen en diferents contextos territorials.
- **Descriptiva:** com es manifesten/materialitzen els fenòmens/models analitzats).
- **Correlacional:** amb l'objectiu d'evidenciar com s'associen les variables corresponents als factors estudiats).
- **Explicativa:** desenvolupant un treball que permeti explicar el cas d'estudi i establir inferències causals entre les variables objecte d'estudi i/o els diferents models territorials analitzats).

### 4. La metodologia: eminentment d'anàlisi **qualitativa i de reflexió i creació metodològica**, malgrat que ha estat possible incorporar durant el procés de recerca alguna variable **quantitativa, que ha generat un model mixt** amb més consistència científica i més enriquiment.



5. El **mètode**, centrat en:

- Observació o recerca **exploràtoria: l'estudi de casos procedents d'implementacions (benchmarking) o d'altres investigacions (marc teòric)**, seleccionats a través d'un procediment de selecció mostral teòric i qualitatiu.
- Un **mètode comparatiu** a partir de l'operativització de les variables d'estudi, ja que en la recerca **qualitativa**, i molt especialment la **comparativa**, també es necessita un procés de transformació clara dels conceptes per poder classificar-los i operar-hi. Ha estat realitzat de forma **deductiva** (del concepte/model als indicadors, i no a l'inrevés).
- Conceptes **d'anàlisi i comparació unidimensionals**, també anomenats **simples**.

De forma sintètica, podríem resumir el que hem exposat dient que el procediment de recerca ha consistit en l'anàlisi de casos de referència en l'àmbit local i internacional en el desenvolupament territorial, i la seva interpretació. En aquells casos en què ha estat possible, s'ha aprofundit en quins factors o elements/variables es basen o els condicionen, i si a partir d'aquests possibles casos es determinen models estandarditzats de desenvolupament territorial que puguin ser *universalitzables*. En aquest sentit, s'ha volgut determinar la possibilitat o no d'alineació total o parcial entre aquests models i la realitat, o si per contra permetien una interpretació pròpia que conduís a un nou enfocament dels aspectes vinculats a la definició del desenvolupament local. Finalment, això s'ha visualitzat en les característiques del municipi de Mataró, com a cas pràctic.

## Les dades i variables emprades i les seves fonts d'obtenció

Les variables i **dades tipus** que han configurat el context d'aquesta anàlisi i reflexió, i que formen part de l'annex del treball, han estat:

**Fonts primàries** (dades obtingudes directament):

- **Benchmarking**, com a procés sistemàtic d'avaluació comparativa entre altres models (25 casos) cercats amb característiques determinades. Ha estat possible centrar-se principalment en models de desenvolupament implementats en l'àmbit català, malgrat que hi ha alguna referència a l'àmbit espanyol o internacional.
- **Entrevistes focalitzades** com a tècnica d'observació participant i mantingudes amb experts de referència en matèria de desenvolupament territorial.
  - Centrades en models globals de desenvolupament:
    - Diputació de Barcelona (Jordi Boixader, cap de la subsecció Innovació del Desenvolupament Econòmic)
    - Pacte Estratègic Metropolità de Barcelona (Oriol Estela, gerent)
    - UPF (Carles Ramió, vicerector i catedràtic en Ciències Polítiques i de l'Administració)
    - Ajuntament de Mataró (Mireia Ràfols, coordinadora de l'Àrea de Desenvolupament Urbà i Econòmic)
    - Ajuntament de Mataró (Jordi Arderiu, cap del Servei d'Estratègia i Governança)

- Centrades en oportunitats estratègiques per a Mataró:<sup>3</sup>
  - Eurecat (Miquel Rey, director general de negoci)
  - Ajuntament de Mataró (Fernando Calderón, responsable del Servei d'Ocupació)
  - Ajuntament de Mataró (Pepa Llobet, cap de la Secció de Programes Educatius de la Direcció d'Ensenyament)
  - TecnoCampus-UPF (Montse Vilalta, directora de l'Escola Superior de Ciències Socials i de l'Empresa (ESCSET).
  - TecnoCampus-UPF (Jesús Martínez, coordinador del grau de Logística i Negocis Marítims de l'ESCSE)
  - TecnoCampus (Emma Feriche, directora de l'Àrea d'Empresa del Parc)
  - TecnoCampus (Carles Fillat, cap dels Serveis del Parc)
  - Ajuntament de Mataró (Rosa Busqué, cap de Projectes de Serveis Territorials)
  - Ajuntament de Mataró (Margarita Bertrán, cap de la Secció d'Urbanisme)
  - Ajuntament de Mataró (Maria Ramos, tècnica d'Economia Social i Solidària)
  - Consorci del Port de Mataró (Joan Bellavista, gerent)
  - Ajuntament de Mataró (Marta Ruiz, cap de la Secció de Comerç)
  - Ajuntament de Mataró (Immaculada Méndez, cap de la Secció de Promoció de Ciutat)
  - Diputació de Barcelona (Xavier Font, cap de l'Oficina Tècnica de Turisme)
- **Variables quantitatives:** IDESCAT 2019. Classificació catalana d'activitats econòmiques (Mataró).

**Fonts secundàries** (dades elaborades i transmises per d'altres):

- **Anàlisi documental:** a través de les bibliografies de referència detectades i que conformen el marc teòric.
- **Variables quantitatives:** objectives (més de 80 indicadors) per municipi (311 municipis) amb relació a factors econòmics, territorials, socials i de governança. Origen secundari de les dades (origen primari facilitador: OTEDE Diputació de Barcelona ). Fonts:
  - Servei de Google Maps. 2017
  - Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge. Indicadors i estadístiques d'habitatge. 2016
  - IDESCAT. Gener 2017
  - INSS. Desembre 2016
  - Agència Catalana de l'Aigua. 2014
  - Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital. 2016
  - Departament de Territori i Sostenibilitat. Mapa urbanístic de Catalunya. 1 de gener de 2015
  - Registre Mercantil. 2012-2016
  - Municat. Dades econòmic financeres. 2016
  - Diputació de Barcelona. SIEM. 2016
  - Inventari del Patrimoni Arquitectònic de Catalunya. Desembre 2016

---

3. Algunes d'aquestes entrevistes o comunicacions personals van realitzar-se de forma prèvia o durant l'inici del postgrau en el marc d'una recerca portada a terme de forma directa per al procés d'orientació estratègica de Mataró en la seva vinculació amb l'àmbit marítim, i que té vinculació directa amb part de l'enfocament del treball.

- Diputació de Barcelona en col·laboració amb la Xarxa d'Observatoris de Desenvolupament Econòmic Local, i a partir de la taxa d'atur registral del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, i la mostra de vides laborals de la Seguretat Social. Desembre 2016
- Departament de Justícia. Guia d'entitats. 2016
- Departament de Treball. Diversos registres. 2016
- Ministerio de Hacienda y Función Pública. Liquidacions de les entitats locals. 2016
- **Enquestes** a responsables de l'àmbit del desenvolupament territorial de la demarcació de Barcelona. Realitzades per la Diputació de Barcelona en el marc de l'Atles DEL. 155 professionals enquestats.

## 4. Nous models de desenvolupament local: identificació i anàlisi

---

Com exposava anteriorment al marc teòric, les tendències globals de desenvolupament que acabem de diferenciar han tingut el seu impacte en les estratègies desplegades en territori d'àmbit local. Anomenades *DEL* (polítiques de desenvolupament econòmic local), van adquirir carta de naturalesa a mitjans dels anys 80 i s'han consolidat com un àmbit d'actuació present en gairebé tots els ens locals de la província de Barcelona. És a partir d'aquest plantejament general d'on es deriva també la predefinició de models de desenvolupament local alineats amb aquestes tendències DEL, models que intenten identificar-se amb el territori, integrant tant aspectes econòmics com de forma i estructura urbana i regional, i que han de fonamentar-se lògicament en una diagnosi específica de cada municipi en concret.

D'acord, però, amb les tendències teòriques de desenvolupament predominants avui en dia (desenvolupament endogen i sostenible), els actius físics de desenvolupament com ara el lloc, les facilitats de comunicació, els recursos naturals i la dotació d'infraestructures es consideren menys importants ja que avui l'estructura econòmica, la cultura empresarial, els recursos humans, el coneixement o la qualitat de vida, a la vegada que els aspectes vinculats a la governabilitat (amb enfocament *bottom-up*), la creativitat, la cultura, la participació i la innovació social (com a capacitat de la mateixa comunitat per valorar els seus recursos propis) guanyen força.

Per aquest motiu és necessari en l'actualitat una fase de (re)definició d'aquestes tendències DEL i dels models preestablerts ja que han de considerar, en clau de present i futur, els factors que en cada context territorial/local fomenten o limiten el desenvolupament (o simplement no aporten res), i també com caldrà repensar i reconstruir els esquemes d'organització i gestió.

Aquest treball pretén fer una modesta aportació en el conjunt d'aquesta reflexió sobre les tendències i models de desenvolupament local tot partint d'unes premisses observades i constatades durant la seva elaboració gràcies al desplegament metodològic detallat a l'apartat anterior. Aquesta constatació es concreta en:

- A. L'existència d'una categorització quant a possibles models de desenvolupament local, àmpliament reconeguda en l'àmbit de la demarcació de Barcelona i extrapolable en certa manera a altres contextos territorials, basada en el predomini o no als municipis de certs elements en la seva realitat i contextos actuals. Aquesta afirmació respon a una de les hipòtesis prèvies que em vaig plantejar abans de decidir la temàtica i l'enfocament del treball.
- B. Que de forma generalitzada els models de desenvolupament local detectats durant el procés d'investigació d'aquest treball responen principalment a elements que podrien conformar **dos grups de macrovariables**, determinades sobre la base de la importància que el territori assumeix en relació amb aquestes en el si de les seves polítiques públiques (i per tant en la seva estratègia territorial).

## 4.1 Principals macrovariables que configuren els models

### 4.1.1 Els reptes

Els set reptes globals més importants reconeguts en el context universal esdevenen un primer element intrínsec a la nova orientació estratègica adoptada pels diferents territoris. Cadascun d'aquests reptes està configurat per uns valors contraposats en tensió, que graduen la intensitat i la sensibilitat sobre el repte a cada territori. Per això, la incorporació en un determinat sentit i grau d'aquests factors a les estratègies i polítiques públiques de cada municipi dona una primera percepció de cap a quin model territorial vol tendir el municipi en qüestió.

Hem de tenir present, però, que si bé és cert que en relació amb aquesta primera macrovariable es podrien vehicular les visions de cada territori, no hem de deixar de reconèixer que es tracta d'una formulació i presentació molt simplificada donat que parlem de qüestions de caire global i de gran complexitat. Per tant, la prioritització per cada municipi sobre cadascun d'aquests reptes no representa ni determina per si mateixa un model de desenvolupament local de forma inherent, però sí que inspira i apunta les grans línies de desenvolupament territorial que podrien identificar un municipi en qüestió, i que seran encara més precises i concretes a partir de les segones macrovariables. En qualsevol cas, la taula següent presenta el conjunt de set reptes identificats en major o menor grau en el marc del mapa de desenvolupament econòmic de la demarcació de Barcelona.

*Taula 1. Reptes considerats per determinar el model de desenvolupament econòmic*

Reptes	Valors en tensió
Canvi climàtic	Adaptació-mitigació
Globalització	Global-local
Urbanització	Extensió-regeneració
Desenvolupament econòmic	Creixement-suficiència
Productivitat	Tecnologia-treball
Sociabilitat	Integració-exclusió
Governabilitat	Corporativisme-ciutadania

Nota. Recuperat de l'Atlas de desenvolupament econòmic de la Diputació de Barcelona.

## 4.1.2 Els factors

Un segon element analitzat, després de la consideració dels reptes globals, el constitueix el relat sobre els factors de desenvolupament més rellevants en el municipi, vinculats directament a aquest territori d'anàlisi, és a dir, per la seva proximitat i capacitat real d'incidència. Els factors de desenvolupament, que considero com la segona macrovariable que incideix en els models de desenvolupament, són els elements o qualitats que contribueixen més intensament al procés de dinamització local, i és en realitat on el municipi té més capacitat d'incidència. La presència o absència de factors de desenvolupament i com es combinen i relacionen en un medi concret explica que els territoris presentin resultats diferents entre ells i, per tant, tinguin estratègies territorials pròpies.

A partir de la recerca s'estableix una possible classificació d'aquests factors que incideixen en el model de desenvolupament en quatre grans grups:

- Factors territorials
- Factors econòmics
- Factors socials
- Factors polítics i institucionals

I dintre de cadascun d'aquests grups de factors s'associen principalment els següents subfactors:

*Taula 2. Factors considerats per determinar el model de desenvolupament econòmic*

Factors i subfactors	Valor objectiu
<b>TERRITORIALS</b>	
Localització i accessibilitat	Connectivitat
Ordenació urbana	Complexitat
Espais d'activitat econòmica	Dotació
Qualitat ambiental	Sostenibilitat
<b>ECONÒMICS</b>	
Estructura econòmica	Especialitzacions i varietat
Cultura empresarial	Emprenedoria
Capital i finances	Disponibilitat financera
<b>SOCIALS</b>	
Educació i coneixement	Formació i talent
Diversitat cultural	Cosmopolitisme
Cohesió social	Benestar social
<b>POLÍTICS/INSTITUCIONALS</b>	
Identitat comunitària i participació	Apoderament
Qualitat institucions públiques	Governança

Nota. Recuperat de l'Atlas de desenvolupament econòmic de la Diputació de Barcelona.

És a partir d'aquesta primera classificació de factors i variables que es podria parlar d'un sistema globalment aplicable i comparable en relació amb les estratègies o models de desenvolupament territorial a escala global. Aquesta és la pretensió i finalitat dels models preestablerts per la Diputació de Barcelona (Boixader, J. et al., 2018).

És important considerar que el nombre de factors i subfactors amb què es treballa depèn de la finalitat d'anàlisi concreta que es persegueix. Per a treballs d'anàlisi molt profunda, per exemple, en un únic territori/municipi, es podria arribar a recórrer a un nombre més ampli de factors. Aquests 12 factors poden esdevenir útils per poder fer una proposta de categorització posterior de models i estratègies, relativament simplificada i comprensible, aplicable de forma general especialment al conjunt dels municipis de la demarcació de Barcelona. En aquesta línia, tant la Diputació de Barcelona com diferents actors estratègics de l'àrea metropolitana han posat en pràctica una classificació de models preestablerts que estableix criteris de segmentació comuns i aplicables al conjunt de municipis de la demarcació sobre la base de les seves tendències estratègiques.

## 4.2 Classificació i segmentació de models

Però quins són els models estandarditzats que se'n derivarien, i a partir de quin sistema de valoració se'ns permet la vinculació d'un territori a un model o altre?

Podríem dir que a partir de l'aplicació d'una metodologia de balanç multifactorial, sobre la qual aprofundirem a continuació amb el cas de Mataró, podem establir una primera correlació sobre un conjunt de variables associades als territoris d'anàlisi i la importància que hi representen cadascun dels grups de factors anteriorment preestablerts.

Aquesta correlació entre presència factorial i valors objectius associats preestableix **en primer terme una classificació inicial de tres grans grups de tendència** quant a model o estratègia de desenvolupament local:

- Models que tendeixen a la **competitivitat** (predomini de factors econòmics, més propers als models clàssics de creixement)
- Models que tendeixen a la **sostenibilitat** (predomini de factors territorials)
- Models que tendeixen a la **inclusió i la participació** (predomini de factors socials i polítics)

No obstant això, de l'intent d'aplicació d'aquesta classificació inicial entre diferents territoris, donat que es tracta d'una classificació de models encara massa generalitzada i simplificada, i per tant la majoria dels municipis i territoris cercats i analitzats no s'identifiquen de forma exclusiva amb un d'aquests tres grans models sinó que s'identifiquen amb més d'una d'aquestes estratègies, esdevé necessari perfilar **una segmentació de models més especialitzada i afinada** que permeti una més ajustada identificació i vinculació amb els territoris analitzats.

Per això, ha estat necessari ampliar la cerca i investigació amb l'objectiu de determinar **noves variables d'anàlisi que permetin una segmentació més acurada entre models, però sobretot detectar i considerar projectes estratègics significatius dels territoris com a element que acaba de perfilar l'orientació del seu model de desenvolupament.**

Això ha estat possible gràcies a diferents fonts, però també, en gran part, a l'observatori de la demarcació de Barcelona, que permet la identificació de més de 80 variables quantitatives (annex) i del mapa de projectes estratègics locals que a partir d'una selecció prèvia i de la seva anàlisi per territoris fan possible una segona classificació de models de desenvolupament amb un nivell d'especialització i diferenciació més ajustat.

De cara al càlcul del rendiment relatiu dels municipis han estat seleccionades, del conjunt de les variables, una representació de dotze que puguin ser comparables entre territoris i esdevinguin prou significatives del factor que pretenen representar. Aquesta simplificació de variables, realitzada d'acord amb els suggeriments de la Diputació de Barcelona, permet incloure en la comparativa tots els territoris. A continuació, en la taula 3, es poden consultar aquestes dotze variables:

Taula 3. Associació de factors amb variables en el model de desenvolupament de la província de Barcelona

Factors i subfactors		Variables associades
TERRITORIALS	Accessibilitat	Accessibilitat en minuts a Barcelona
		Accessibilitat en minuts a una carretera principal
	Ordenació urbana	Preu mitjà del lloguer d'habitatge
		Establiments comercials per cada 1.000 habitants
	Viabilitat ambiental	Llocs de treball en economia verda per cada 1.000 habitants
		Consum anual domèstic d'aigua per habitant
	Espais d'activitat	% de cobertura d'internet amb xarxes fixes $\geq 100$ MB
		Superfície de sòl urbà per a activitat econòmica/superfície de sòl urbà residencial
Factors i subfactors		Variables associades
ECONÒMICS	Estructura econòmica	Nombre/quocient d'especialitzacions locals
		Coefficient de diversificació
	Cultura empresarial	Taxa de creació d'empreses. Empreses creades (SA i SL) per cada 1.000 habitants
		Treballadors a les empreses de serveis per cada 1.000 habitants
	Capital i finances	Impost d'activitats econòmiques per habitant
		Renda bruta familiar disponible per habitant
Factors i subfactors		Variables associades
SOCIALS	Educació i coneixement	Taxa d'escolarització als disset anys
		Llocs de treball en activitats intensives en coneixement i tecnologia per cada 1.000 habitants
	Patrimoni i creativitat	Béns inclosos en l'inventari del Patrimoni Arquitectònic de Catalunya
		Llocs de treball en activitats creatives per cada 1.000 habitants
	Cohesió social	Pensions no contributives per cada 1.000 habitants
		Taxa d'atur femení
Factors i subfactors		Variables associades
POLÍTICS/ INSTITUCIONALS	Participació	Associacions per cada 10.000 habitants
		Percentatge de participació en les eleccions locals
	Capacitat institucional	Despesa en polítiques de promoció econòmica per habitant
		Llocs de treball en l'Administració pública per 1.000 habitants

Nota. Recuperat de l'Atles de desenvolupament econòmic de la Diputació de Barcelona.



Com a informació complementària a aquestes variables preestablertes ja he comentat que **es tenen també en consideració els projectes estratègics** (en nombre i matèria) existents als diferents territoris, així com algunes referències internacionals. A l'annex s'incorpora també un mapa elaborat amb la localització dels principals projectes estratègics a la província de Barcelona.

Tot i que aquestes variables seleccionades i tractades seran objecte d'unes observacions específiques a les conclusions finals del treball, sí que es pot determinar que, a partir d'aquest desplegament i tractament de noves variables d'anàlisi per a cada factor i subfactor, es pot presentar una nova possible classificació de models de desenvolupament hipotèticament més fàcils d'identificar i de vincular als territoris, d'acord amb l'èmfasi que aquests donen als reptes globals i als factors que els caracteritzen. Cal entendre aquests models de desenvolupament econòmic local com a representacions simplificades de la realitat i, a la vegada, com a esquemes cap als quals avançar. La Diputació de Barcelona, en col·laboració amb altres agents, avala aquesta classificació, que permet generar una possible reflexió i debat al respecte.

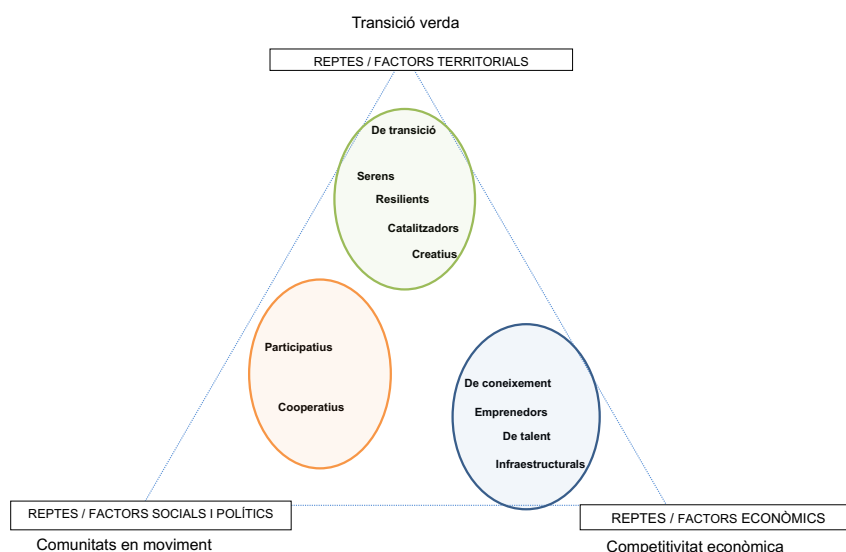
Aquesta categorització preveu **11 possibles models de desenvolupament local**:

- **Infraestructurals.** Es caracteritzen per les bones condicions d'accessibilitat, degut a la presència de grans infraestructures viàries, aeroportuàries, etc., i la dotació d'espais per a l'activitat econòmica.
- **De talent.** Sistemes productius locals que obtenen resultats sistemàticament per sobre de la resta de municipis en determinats sectors i, fins i tot, tenen un posicionament clar en el context internacional.
- **De coneixement.** Territoris amb una part significativa de l'estructura productiva i social especialitzada en la producció, l'ús i l'intercanvi de coneixement.
- **Emprenedors.** Poblacions amb una forta empenta emprenedora, que es retroalimenta tant amb les activitats existents com amb els elements més immaterials.
- **Catalitzadors.** Hi destaquen les economies d'aglomeració, els efectes de la capitalitat i un rendiment elevat en tots els factors en els trams de població corresponents. Són els nodes principals de la xarxa de ciutats de la demarcació.
- **Resilients.** Els patrons de desenvolupament d'aquests municipis venen marcats per la fortalesa interna en l'ordenació urbana, el patrimoni, la creativitat i la participació, a més d'un posicionament creixent en les economies de la sostenibilitat.
- **Creatius.** Entorns amb predomini de les activitats vinculades al coneixement creatiu: edició, audiovisual, publicitat, disseny, activitats relacionades amb el patrimoni, etc.
- **De transició.** Territoris amb projectes i oportunitats significatives en l'economia verda, i que sobresurten per una certa anticipació dels agents del territori en aquest camp.
- **Serens.** Entorns d'elevada qualitat paisatgística i patrimonial, amb una proposta de desenvolupament arrelada als valors del lloc.

- **Participatius.** Poblacions en què el procés de desenvolupament s’assenta en la participació i la formació de capital social (a través d’associacions, entitats, projectes que fan protagonista la ciutadania...).
- **Cooperatius.** Municipis amb fort protagonisme de l’economia social i cooperativa en el model de desenvolupament. Compten en termes per càpita amb un nombre elevat d’entitats d’economia social i/o amb una estratègia decidida d’impuls públic.

Una representació gràfica bàsica dels diferents models de desenvolupament detectats i reconeguts en funció dels reptes i factors predominants en l’estratègia dels municipis corresponents seria la següent:

Gràfic 2. Models de desenvolupament segons reptes i factors predominants als municipis



### 4.3 Metodologia científica d’associació municipi-model: deconstrucció i revisió del model

Per procedir a aquesta fase del treball ha estat necessari dur a terme un dels exercicis analítics més rellevants de tot el procés, donat que ha estat necessari desagregar i esmicolar tot el sistema metodològic i de càlcul preestablert per la Diputació de Barcelona com a base per a la classificació dels municipis en models de desenvolupament concrets.

Dit això, com se sustenta el mecanisme de segmentació d’aquests models entre els territoris? Des del punt de vista científic, per a cadascuna de les variables es determina un sentit de l’indicador (afavoreix —sentit positiu— o penalitza —sentit negatiu—) i es normalitzen els valors de cadascuna d’aquestes amb una mitjana zero i una desviació típica 1 amb la finalitat de poder sumar els parells de dades de cada factor. Aleshores, és possible establir una ordenació dels municipis d’1 a 311 en els diferents factors. L’ordinalitat és útil quan cerquem models perquè dona protagonisme als patrons diferencials.

Per tal de corregir els biaixos de les fonts s’ha procurat utilitzar dades provinents de diferents orígens. Aquesta diversitat implica que el grau d’actualització de les dades no és el mateix. Davant d’aquest fet,

s'ha optat per homogeneïtzar les dades a 1 de gener de 2017, data amb màximes fonts actualitzades, sempre que ha estat possible.

Per entendre més fàcilment l'itinerari científic emprat per a la valoració de les diferents variables analitzades per municipi que permeten la seva hipotètica associació a un model de desenvolupament determinat, he hagut de procedir a la recerca i (de)construcció del sistema d'anàlisi Atlas DEL compartit per la Diputació de Barcelona i altres institucions de l'àmbit estratègic de la demarcació.

Utilitzo el cas de Mataró com a exemple del procés d'anàlisi i categorització, a partir de les següents fases:

Taula 4 (taula múltiple). Procés d'anàlisi sistema Atlas DEL de la Diputació de Barcelona

1) VALORITZACIÓ DE LES VARIABLES QUE DETERMINEN MODEL (12 factors = 24 variables). Mataró.

Accessibilitat		Ordenació urbana		Viabilitat ambiental		Espais d'activitat		Estructura econòmica		Cultura empresarial		Capital i finances		Educació i coneixement		Patrimoni i creativitat		Cohesió social		Participació		Capacitat institucional	
Accessibilitat des de Barcelona. Minuts	Accessibilitat carreteres. Minuts	Preu del lloguer. 2016 (€/mes)	Establiments comercials per 1.000 habitants	Llocs de treball en economia verda per cada 1.000 habitants	Consum anual domèstic d'aigua, 2014 (m3/hab.)	% Cobertura d'internet. Xarxes fixes ≥100MB	Superfície econòmica/residencial	Índex d'especialització (número de sectors amb especialització)	Diversitat productiva (coeficient de diversitat d'Isard)	Taxa de creació d'empreses. Empreses creades	Treballadors de serveis per cada 1.000 habitants	IAE per càpita 2016	RBFD per habitant 2016	Taxa d'escolarització als 17 anys	Llocs de treball intensius en activitats de coneixement	Patrimoni	Treballadors creatius per cada 1.000 habitants	Pensions no contributives per cada 1.000 habitants	Taxa d'atur femení. Des. 2016	Associacions per cada 10.000 habitants	Participació eleccions locals (1999-2015)	Despesa en polítiques de promoció econòmica per càpita. 2016	Llocs de treball Administració Pública per cada 1.000 habitants
38,00	7,50	539,72	14,70	5,62	35,33	95,00	0,23	5,00	0,53	7,25	21,90	28,11	13371,01	81,07	13,34	325	29,84	8,53	19,38	69,47	16,81	53,25	11,2

Taula: elaboració pròpia. Font secundària: Diputació de Barcelona

2) NORMALITZACIÓ ESTADÍSTICA DE LES VARIABLES (en relació amb els 311 municipis)

Variables normalitzades

0,85	0,08	-0,26	0,59	-0,10	0,53	1,41	-0,28	1,99	0,77	0,53	0,23	-0,21	-0,98	-0,31	-0,30	4,71	0,62	-1,16	-1,13	-0,68	-0,22	0,07	-0,29
------	------	-------	------	-------	------	------	-------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	-------

08121	081213	Mataró				0,85	0,08	-0,26	0,59	-0,10	0,53	1,41	-0,28	1,99	0,77	0,53	0,23	-0,21	-0,98	-0,31	-0,30	4,71	0,62	-1,16	-1,13	-0,68	-0,22	0,07	-0,29
-------	--------	--------	--	--	--	------	------	-------	------	-------	------	------	-------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	------	-------	-------	-------	-------	------	-------

Taula: elaboració pròpia. Font secundària: Diputació de Barcelona

### 3) AGRUPACIÓ DE VARIABLES NORMALITZADES (12 variables = 12 factors)

Accessibilitat	Ordenació urbana	Viabilitat ambiental	Espais d'activitat	Estructura econòmica	Cultura empresarial	Capital i finances	Educació i coneixement	Patrimoni i creativitat	Cohesió social	Participació	Capacitat institucional
0,46	0,16	0,21	0,57	1,38	0,38	-0,59	-0,30	2,67	-1,14	-0,45	-0,11

Taula: elaboració pròpia. Font secundària: Diputació de Barcelona

### 4) ORDENACIÓ DEL MUNICIPI SOBRE EL TOTAL DE MUNICIPIS (per cada factor d'anàlisi)

Rànquing (s. 311)

#### Mataró

Accessibilitat	Ordenació urbana	Viabilitat ambiental	Espais d'activitat	Estructura econòmica	Cultura empresarial	Capital i finances	Educació i coneixement	Patrimoni i creativitat	Cohesió social	Participació	Capacitat institucional
107	110	93	66	19	78	256	212	4	290	230	136

Taula: elaboració pròpia. Font secundària: Diputació de Barcelona

### 5) CONVERSIÓ DEL POSICIONAMENT PER FACTOR EN QUINTILS COM A MESURA COMPARATIVA

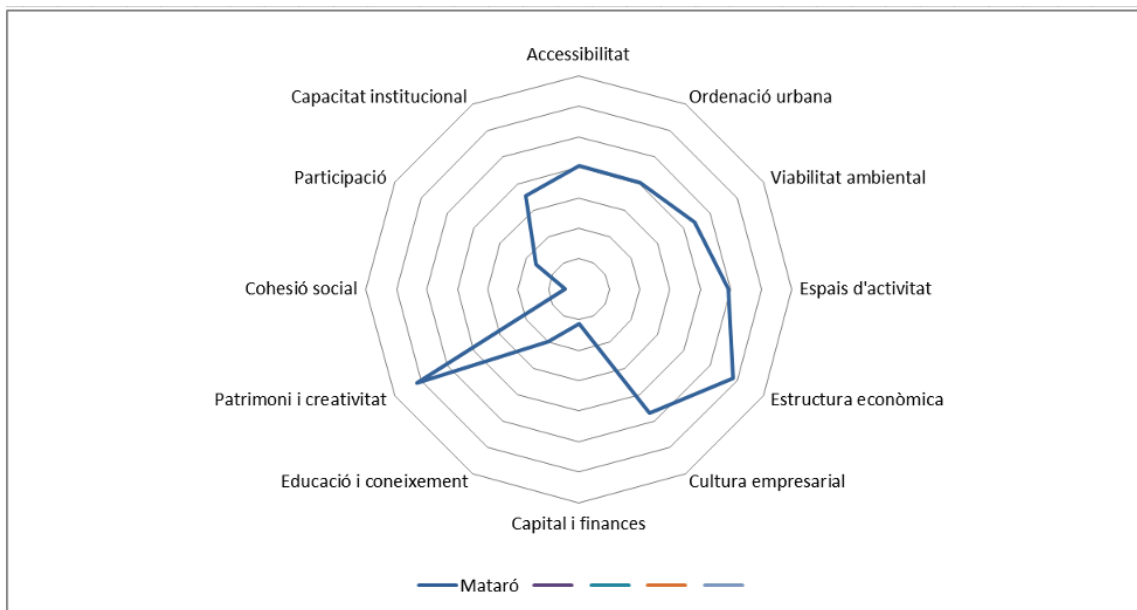
Posició factors de desenvolupament a partir de la mesura per quintils

Accessibilitat	Ordenació urbana	Viabilitat ambiental	Espais d'activitat	Estructura econòmica	Cultura empresarial	Capital i finances	Educació i coneixement	Patrimoni i creativitat	Cohesió social	Participació	Capacitat institucional
3	4	3	4	2	4	2	2	2	2	4	4

Taula: elaboració pròpia. Font secundària: Diputació de Barcelona

Gràfic 3. Representació gràfica dels resultats sobre el cas Mataró

Aquesta valoració i distribució del pes dels factors a cada municipi, en aquest cas a Mataró, ens permet elaborar una gràfica que visualitzi de forma simplificada la configuració del municipi. Aquesta gràfica ens permetrà alhora, com veurem tot seguit, aprofundir en la reflexió sobre la fiabilitat d'aquest sistema, especialment quan el posem en contrast amb altres municipis.



#### 4.4 Territoris representatius per a cada model

Si bé l'apartat anterior es centrava en l'anàlisi de caire científic del sistema de càlcul i categorització dels models de desenvolupament preestablerts per la Diputació, en aquest apartat pren protagonisme el treball de camp (sense deixar de banda les variables objectives d'anàlisi de cada municipi) ja que requereix la identificació de territoris potencialment vinculables als models predefinits, per la qual cosa ha estat important la cerca mitjançant el benchmarking i altres vies d'informació.

Fet aquest apunt, podríem dir que els següents municipis es caracteritzen per representar algun d'aquests models de desenvolupament sobre la base de:

- L'anàlisi de les seves variables individuals en relació amb el conjunt de la demarcació de Barcelona, segons la metodologia desagregada anteriorment.
- La detecció i consideració de les línies estratègiques/projectes estratègics pels quals han apostat aquests territoris en el conjunt de les seves polítiques públiques.

Taula 5. Municipis tipus categoritzats segons model DEL

Model	Municipi representatiu (àmbit demarcació Barcelona)
Transició	Castellbisbal
Serens	Olost, Oristà
Resilients	Berga, Moià
Catalitzadors	Granollers, Manresa, Terrassa
Creatius	Barcelona, Vic, Sitges
Participatius	Mura, Capellades
Cooperatius	Vilafranca del Penedès, Manlleu
Coneixement	Cerdanyola del Vallès
Emprenedors	Sant Cugat del Vallès, Sant Joan Despí
Talent	Igualada, Martorell
Infraestructurals	El Prat de Llobregat, Sta. Perpètua de Mogoda, Barberà del Vallès

Algunes altres referències d'àmbit nacional i internacional detectades a través de benchmarking (no sobre la base de la metodologia científica de valoració de factors, sobre els quals no disposem de dades fiables contrastades):

Model	Municipi d'àmbit nacional/internacional
Transició	Totnes (Anglaterra), Brixton (Anglaterra), Ucluelet (Canadà)
Serens	Lakabe (Navarra), Feldheim (Alemanya), Gyor (Hongria)
Resilients	Bristol (Anglaterra), Arvika (Suècia), Michigan (EUA)
Creatius	San Francisco (EUA), Berlín (Alemanya), Kanazawa (Japó)
Cooperatius	Alston (Anglaterra), Arrasate (País Basc), Quebec (Canadà)
Coneixement	Boston (EUA), Utrecht (Països Baixos), Tolosa (França)
Talent	Tucson (EUA), Auckland (Nova Zelanda), Montebelluna (Itàlia)
Infraestructurals	Luxemburg (Luxemburg), Arhus (Dinamarca), Tòquio (Japó)

Tenint en compte la categorització qualitativa de la taula anterior, realitzo un exercici de contrast mínimament objectiu i científic per detectar si es confirma el posicionament d'aquests municipis destacats de la província.

Ho porto a terme a través del càlcul dels valors de cadascuna de les variables que conformen els factors d'anàlisi (com hem fet anteriorment amb Mataró a títol d'exemple). Per fer-ho, selecciono una mostra dels municipis reflectits a la taula anterior i que segons la Diputació esdevenen referències d'algun dels models de desenvolupament predefinits i que alhora tenen certa similitud de configuració territorial amb Mataró (per establir un marc d'avaluació comparativa acceptable).<sup>4</sup>

*Taula 6. Municipis objecte d'anàlisi en relació amb el model DEL, per dimensió poblacional*

Municipi	Població (habitants)	Rànquing per població
Sant Cugat del Vallès	88.921	8
Igualada	38.987	25
El Prat de Llobregat	63.457	16
Vilafranca del Penedès	39.365	29
Vic (4t al rànquing)	43.287	23
Terrassa	215.121	4
Mataró	125.517	6

A partir de la valoració de les variables, que reflecteix a continuació, constatem que, efectivament, aquests municipis seleccionats es troben entre els municipis que tenen una major valoració mitjana global i per tant un major pes dels diferents factors en comparació amb tota la demarcació. Ho podem observar en el següent quadre que recull el rànquing s/311 municipis.

*Taula 7. Municipis objecte d'anàlisi en relació amb el model DEL. Ordenació per valoració factors i variables DEL*

Municipi	Valoració/puntuació mitjana (sense normalitzar)	Rànquing per valoració de factors (variables)
Sant Cugat del Vallès	239	2
Igualada	212	29
El Prat de Llobregat	213	28
Vilafranca del Penedès	203	38
Vic	232	4
Terrassa	189	48
Mataró	178	73

4. Municipis amb certa capitalitat econòmica i administrativa sobre la comarca a la qual pertanyen, i tots amb una població superior als 40.000 habitants (situats per tant entre els 30 municipis més poblats de tota la província de Barcelona —s/311 municipis).



Taula 8. Resum sistema DEL i valoracions de variables (factors) aplicats a municipis de la demarcació, incloent-hi els municipis d'anàlisi

Sant Cugat del Vallès	285	8	304	239	301	311	296	287	309	262	42	219	239
Gurb	182	133	296	278	99	307	301	302	255	293	276	66	232
Vic	118	284	261	287	302	298	210	191	307	98	172	254	232
Papiol, El	278	117	277	180	231	302	273	283	258	198	207	177	232
Molins de Rei	278	143	251	272	261	259	241	216	256	211	118	252	230
Castellbisbal	256	74	262	307	275	284	306	288	252	205	94	137	228
Lliçà de Vall	267	48	298	255	285	295	284	310	279	100	134	184	228
Martorell	256	218	302	311	288	200	285	221	271	26	92	264	228
Granollers	261	246	274	300	311	290	119	173	278	68	139	246	225
Sant Cugat Sesgarrigues	212	147	307	175	123	282	307	274	291	63	258	255	225
Polinyà	225	87	240	309	212	292	279	289	200	136	164	260	224
Olèrdola	229	184	294	212	112	304	255	301	299	156	228	116	224
Cabrera de Mar	287	84	34	214	246	308	293	213	298	237	223	220	221
Santa Perpètua de Mogoda	292	146	254	310	274	262	267	284	286	73	106	101	221
Pujalt	71	258	311	166	17	289	310	143	267	279	275	261	221
Sant Just Desvern	287	5	269	264	278	305	308	236	306	236	109	30	219
Sant Joan Despí	305	49	281	286	287	268	169	294	305	183	11	182	218
Berga	124	297	276	251	201	261	199	257	214	118	198	216	218
Sant Fruitós de Bages	212	272	148	176	253	267	261	306	250	177	179	106	217
Sant Quirze del Vallès	285	34	140	284	282	287	260	292	292	245	90	96	216
Parets del Vallès	287	97	263	302	281	205	250	214	238	172	44	232	215
Abreva	267	79	275	288	174	301	208	305	260	155	80	191	215
Sallent	190	291	157	298	161	283	146	167	272	159	203	256	215
Malla	206	307	183	99	85	310	304	110	34	306	307	311	214
Prat de Llobregat, El	301	140	287	299	273	291	198	152	284	42	24	265	213
Igualada	131	293	258	281	296	276	82	182	303	29	161	263	212
Manresa	199	288	187	269	309	277	154	144	281	89	112	208	210
Barberà del Vallès	296	169	203	306	307	269	159	237	294	130	81	58	209
Aguilar de Segarra	155	310	221	1	40	185	311	239	133	280	295	310	207
Garriga, La	261	112	230	253	279	232	122	210	275	166	113	227	207
Cerdanyola del Vallès	278	86	309	237	291	193	79	272	304	122	117	168	205
Santpedor	199	222	290	259	191	201	160	303	212	214	123	78	204
Cornellà de Llobregat	301	165	291	290	295	300	94	138	283	77	23	192	204
Caldes de Montbui	137	189	300	244	298	209	112	163	288	129	142	230	203
Vilafranca del Penedès	217	270	161	280	292	226	78	104	289	82	160	275	203

Per tant, podríem afirmar que els municipis amb els quals comparem Mataró i que el sistema de la Di-putació categoritza com a representatius són municipis amb una orientació de desenvolupament ben equilibrada i prou significativa en relació amb el conjunt dels municipis de la demarcació.

Per contra, com també observem a partir de la valoració específica de Mataró, aquest municipi es troba en una posició no destacable donat que ocupa la posició 73 (conjuntament amb municipis del perfil de Tona o Cardedeu, i l'únic municipi entre els comparats que està per sota del rànquing dels 50 primers), amb una valoració mitjana sobre els factors de 178.

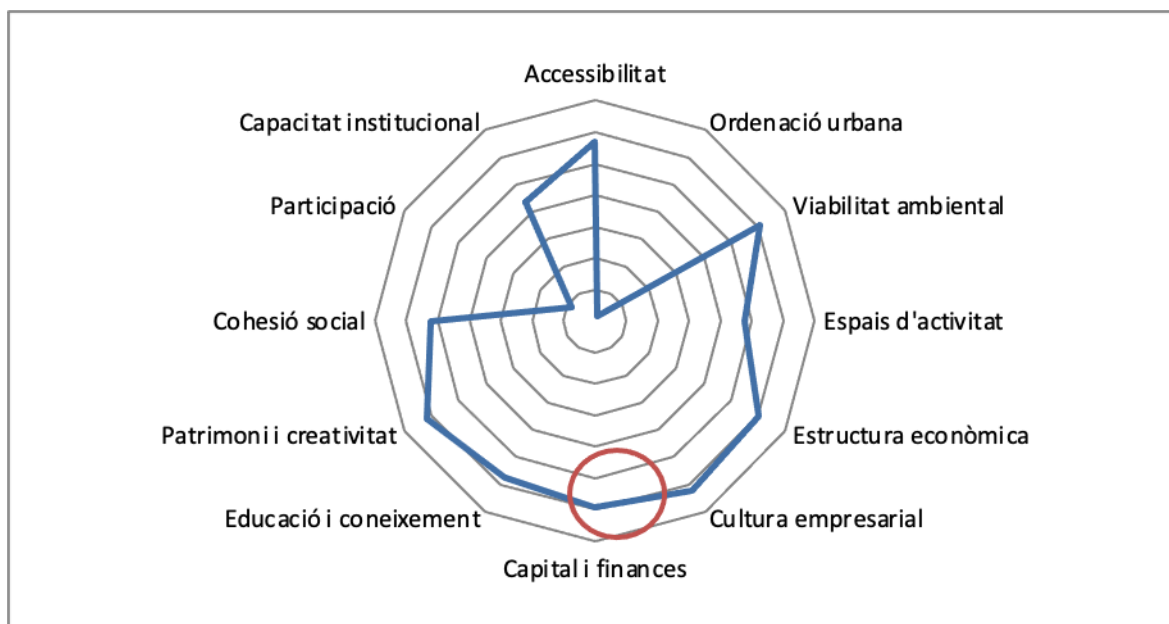
**Per tant, segons aquesta metodologia, Mataró no destacaria quant a consistència en la seva orientació de desenvolupament i per tant tampoc respondria de forma prou significativa a cap dels models de desenvolupament preestablerts.**

Altra qüestió, però, és poder comprovar si a partir de la mateixa metodologia aquests municipis, que sí que hem evidenciat que acrediten certa fortalesa en relació amb la resta sobre l'existència d'una aposta sobre el seu desenvolupament territorial, poden clarament ser identificats i diferenciats amb relació a un model concret de desenvolupament.

Per a aquesta segona comprovació he optat per fer una observació de caire més gràfic sobre el pes que té cadascun dels factors valorats en els municipis en qüestió. Un gràfic de tipus aranya ens permet visualitzar clarament aquesta distribució dels factors valorats i analitzar si existeix una correlació amb el model que cada municipi té preassignat. He assenyalat amb un cercle vermell els més significatius de cada cas.

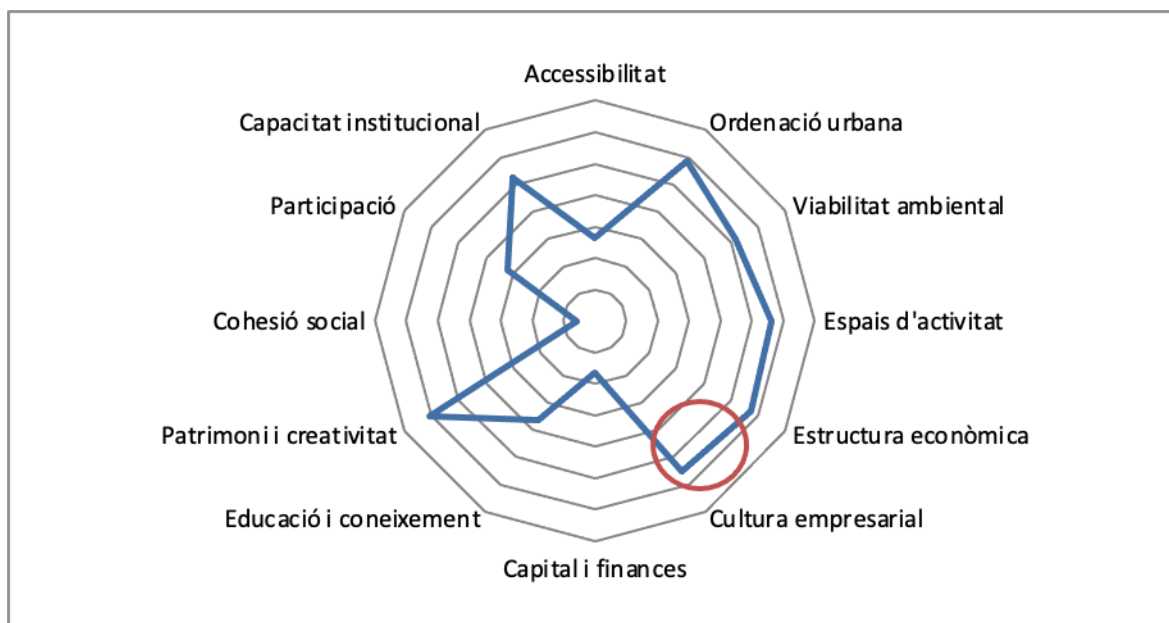
Gràfic 4. Representació de la valoració de factors de desenvolupament econòmic presents a municipis dels diferents models preestablerts pel sistema DEL: Sant Cugat del Vallès

SANT CUGAT DEL VALLÈS: municipi preassignat al model empenedor



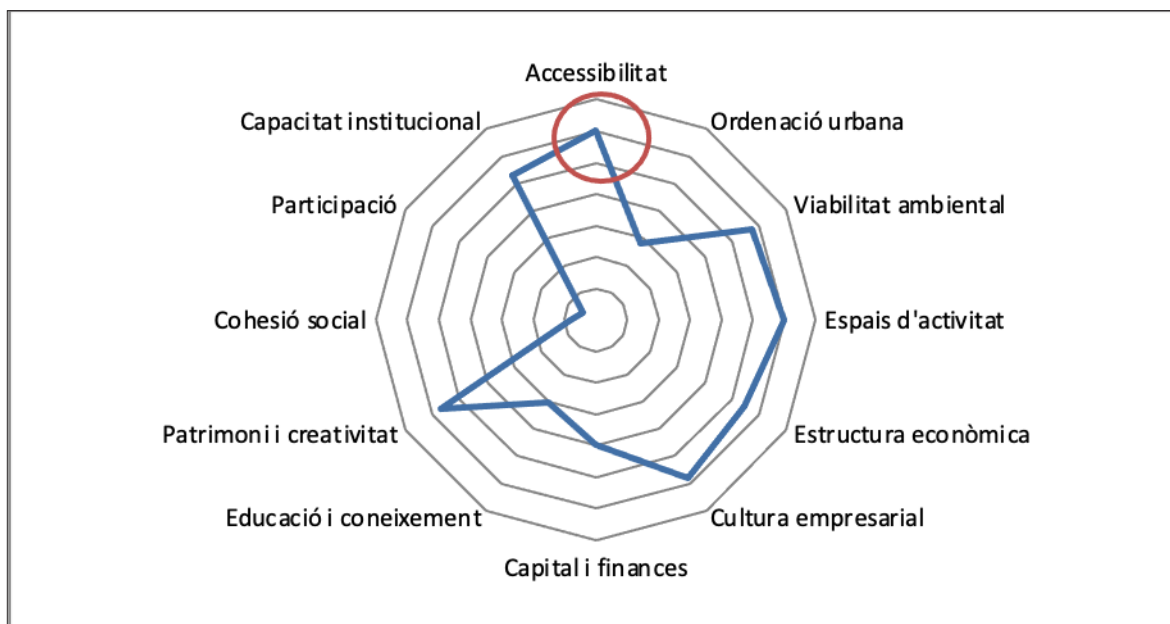
Gràfic 5. Representació de la valoració de factors de desenvolupament econòmic presents a municipis dels diferents models preestablerts pel sistema DEL: Igualada

IGUALADA: municipi preassignat al model de talent



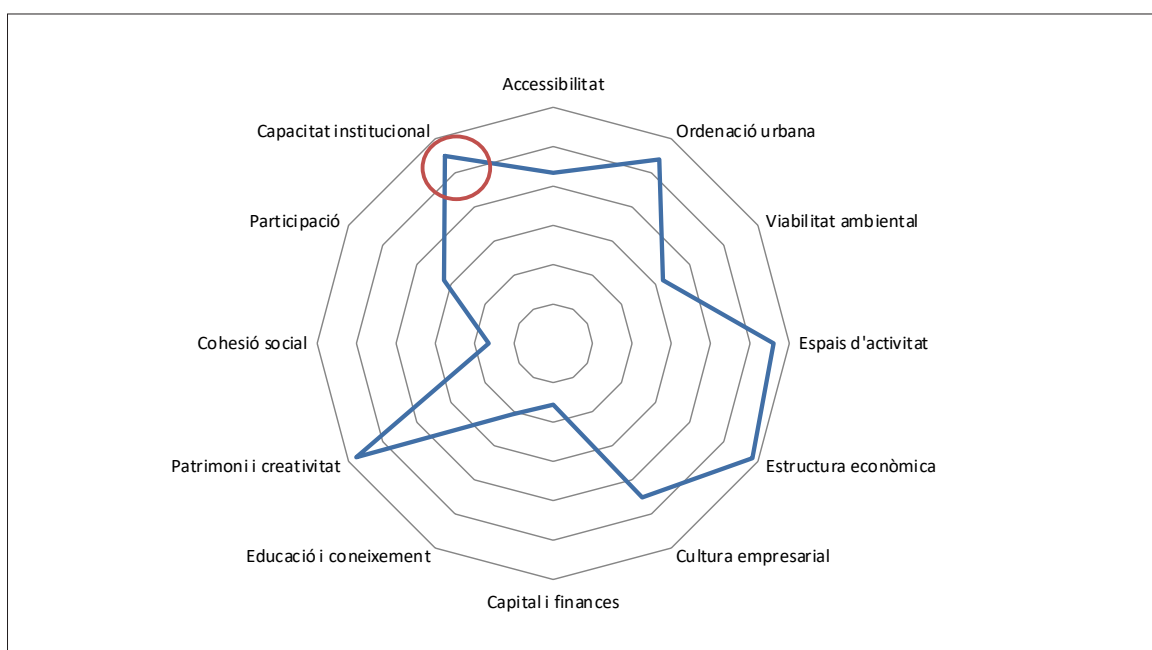
Gràfic 6. Representació de la valoració de factors de desenvolupament econòmic presents a municipis dels diferents models preestablerts pel sistema DEL: el Prat de Llobregat

EL PRAT DE LLOBREGAT: municipi preassignat al model infraestructural



Gràfic 7. Representació de la valoració de factors de desenvolupament econòmic presents a municipis dels diferents models preestablerts pel sistema DEL: Vilafranca del Penedès

VILAFRANCA DEL PENEDÈS: municipi preassignat al model cooperatiu



A partir d'aquesta segona observació comparativa, però, crec que no és determinant la distribució dels factors a cada municipi per tal que pugui ser atribuïble o vinculable directament a un model de desenvolupament en concret. Si bé és cert que es detecta que en alguns factors en concret directament relacionals amb el model de desenvolupament preassignat hi ha un pes intens al municipi en qüestió, aquesta coherència no es produeix amb la resta de factors presents al gràfic.

Aquest fet dona peu a ampliar la reflexió sobre altres certes limitacions del sistema.

## 5. Resultats de la investigació

---

### 5.1 Detecció de limitacions del sistema

Com hem pogut observar fins ara, tot aquest procés de recerca, desconstrucció i anàlisi del sistema de categorització de models de desenvolupament ha estat necessari per poder establir una reflexió crítica sobre la seva exactitud o ajust a la realitat territorial, a priori ha fet aflorar alguns aspectes que sota el meu criteri esdevenen rellevants i caldria tenir en consideració a l'hora de concretar un sistema de categorització dels municipis sobre la base de la seva orientació de desenvolupament:

- Si bé és cert que aquesta metodologia i la seva representació gràfica aplicada anteriorment mostra a grans trets l'existència a certs municipis destacats d'una aposta clara sobre el desenvolupament local tot considerant el conjunt de factors que el conformen, i fins i tot reflecteix la importància en aquests municipis de determinats factors que tenen vinculació amb els models de desenvolupament predefinitos, i amb els quals es relacionen (existeix una certa correlació entre factor predominant i model assignat), en alguns dels casos aquest predomini no és clar.
- Tampoc es visualitza un model gràfic d'aranya que sigui clarament diferenciable ni vinculable a models de desenvolupament concrets. Aquesta situació pot donar-se molt probablement perquè tots els municipis es poden identificar amb més d'una estratègia de desenvolupament local (encara que amb diferents intensitats, però sense que siguin excloents entre elles) i per tant la classificació d'un municipi únicament d'acord amb un model esdevé massa simplificada i denota certes febleses. Per reflectir aquest aspecte es pot observar el present quadre-resum, que identifica, amb alguns exemples per a diferents tipologies de municipi (sobre la base del tipus d'activitat predominant), a quins diferents models de desenvolupament podrien ser potencialment associables (i no només a un):

Taula 9. Vinculacions del tipus d'activitat al municipi, amb diferents models de desenvolupament<sup>5</sup>

Model	Municipis amb predominança d'activitat				
	Industrial	Serveis i comerç	Turística	Agroindustrial	Residencial
Talent	X	X	X		
Coneixement	X	X	X	X	
Creatiu	X	X	X		X
Intel·ligent	X	X			
Resilient	X	X	X	X	X
Cooperatiu	X	X	X	X	X

- Tot i la disponibilitat d'un molt important nombre de variables que permeten la valoració i anàlisi de cadascun dels municipis, la necessitat d'implicació/reducció d'aquestes per poder establir un sistema comparatiu entre els diferents territoris redueix de forma molt important la riquesa científica i analítica del mètode, per la qual cosa seria interessant ampliar i diversificar el nombre de variables comparables per a cada factor amb l'objectiu d'aproximar encara més el perfil estratègic de cada municipi i la seva diferenciació en relació amb la resta.
- Podem observar també que la majoria de les variables que formen part de l'univers d'anàlisi de cada municipi són variables de caire socioeconòmic amb una relativa capacitat d'incidència per part de la mateixa Administració local (taxa d'atur, renda familiar...), per la qual cosa entenc que hi ha un buit entre el model de desenvolupament que aquestes variables determinen i la capacitat real de la institució pública i la resta d'agents socioeconòmics territorials per incidir en un canvi de model. D'altra banda, existeixen per contra altres variables que es relacionen directament amb polítiques públiques fomentades des de l'àmbit local, per la qual cosa generen unes valoracions que poden dependre de conjuntures oscil·lants en l'àmbit polític (directrius, tendències polítiques en funció dels grups governants...) que podrien arribar a posar el model de desenvolupament en risc. Un model no pot estar subjecte a variables fluctuants en cada legislatura. Per tant, aquests dos factors també han de ser considerats.
- El sistema no preveu la incorporació i valoració, o potser de forma no prou profunda, d'altres elements que actualment esdevenen indicadors rellevants quant a l'aposta estratègica que fan els municipis de cara al futur, especialment aquells elements relacionats amb la proactivitat en les polítiques públiques, la seva nova relació amb la ciutadania i els sectors socioeconòmics, la construcció compartida, etc.
- La complexitat quant a capacitat real d'obtenció d'un volum de dades tan important i de forma actualitzada (perquè esdevingui una radiografia fidel a la realitat) fan que esdevingui un sistema prou àgil i amb certes desviacions.
- Ofereix alhora certes limitacions quant a possibilitat d'aplicació i comparació amb altres territoris, especialment els internacionals.
- No incorpora o preveu en el seu grau d'importància els ODS com a referència universalment reconeguda i aplicada com a element clau en qualsevol estratègia de desenvolupament territorial.

5. Aquesta classificació fa referència al resultat del qüestionari a referents tècnics de diferents territoris extreta de la publicació de la Diputació de Barcelona (Ulled et al., 2017).

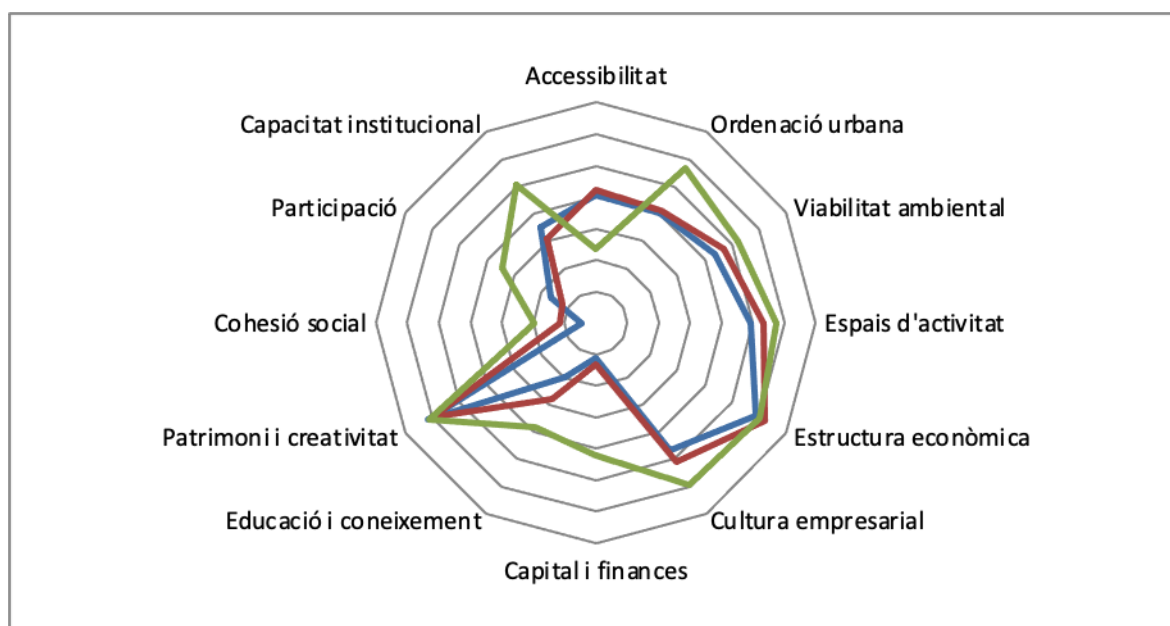
## 5.2 L'alternativa de la hibridació o la vocació estratègica

És important remarcar, com ja matisava anteriorment, que les limitacions exposades no suposen un qüestionament de la metodologia preexistent en la seva totalitat, ni molt menys, però sí que poden ser objecte de consideració per cercar algun model alternatiu o complementari que pugui recollir almenys parcialment algunes de les qüestions plantejades.

Si bé la metodologia analitzada pot esdevenir aplicable amb un elevat índex d'ajustament en aquells municipis amb una molt elevada especialització (per exemple, en territoris rurals) on la seva pròpia configuració (dimensionament, localització, població...) determina en si mateixa un clar enfocament estratègic, en altres municipis amb un dimensionament superior als 40.000 habitants com els que han estat objecte d'anàlisi anteriorment i habitualment amb certa capitalitat administrativa i econòmica, i per tant amb una mínima diversificació empresarial i social, aquesta especialització quant a model de desenvolupament esdevé més complexa i menys evident.

Esquemàticament podem constatar-ho amb el següent gràfic comparatiu, on contrasta el pes dels diferents factors entre tres municipis amb característiques similars (Mataró, Terrassa i Vic).

Gràfic 8. Comparació del pes dels diferents factors DEL entre els municipis de Mataró, Terrassa i Vic



Com observem, tots tres municipis responen a una distribució gràfica força similar quant a pes dels factors malgrat alguns matisos, i per contra no estan identificats ni reconeguts com a municipis que responguin a un mateix model de desenvolupament. Recordem: Vic (model creatiu), Terrassa (model catalitzador) i Mataró (sense cap model assignat).

Per tant, aquest fet ja apunta l'evidència que en aquesta tipologia de municipis no acaba sent determinant la major o menor vinculació a un possible model de desenvolupament sinó que el que acaba predominant és el pes de les apostes estratègiques concretes portades a terme mitjançant projectes específics. De fet, si observem el cas de Mataró des d'una perspectiva analítica actualitzada quant a la seva configuració productiva, veiem que la seva estructura respon clarament a una distribució força similar a la de

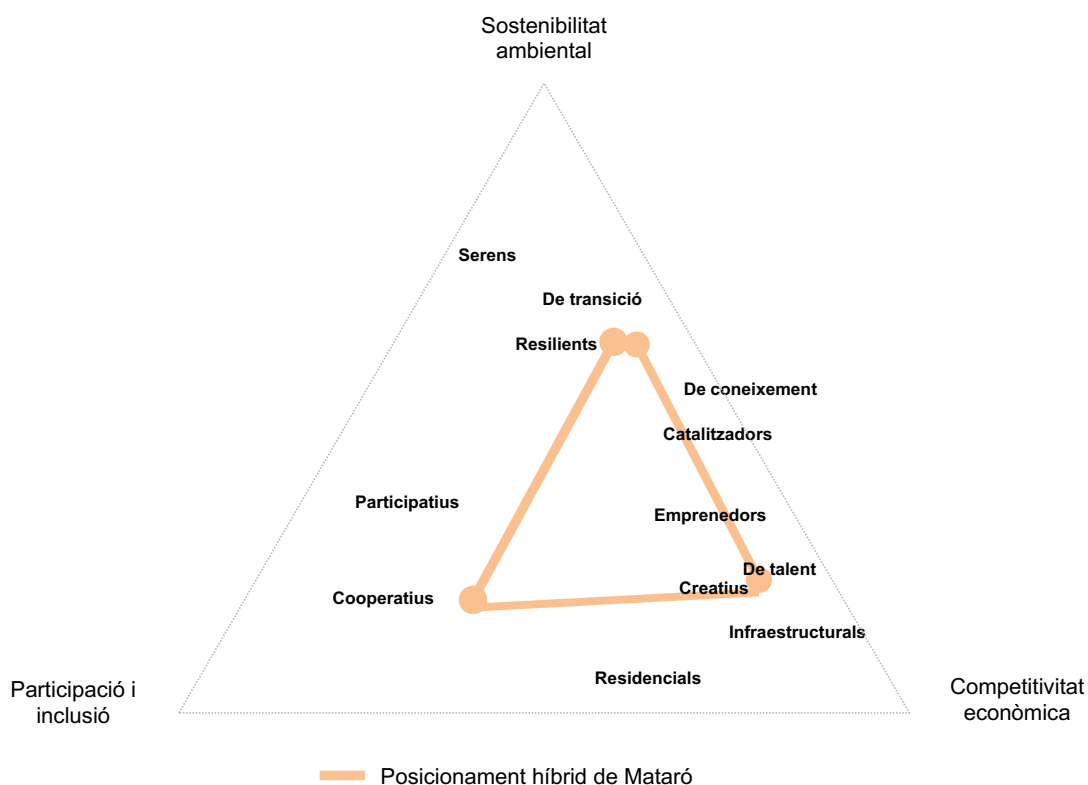
qualsevol ciutat mitjana de l'àrea metropolitana de Barcelona, amb forta presència d'activitat industrial i especialment de serveis (s'adjunta a l'annex la consulta a data juliol 2019 del CCAE sobre Mataró).

En qualsevol cas, si no vol descartar-se el concepte de models de desenvolupament que actualment predomina, caldria analitzar fórmules alternatives que permetin certa flexibilitat al respecte. És en aquest punt on es poden introduir unes possibles noves fórmules de models de desenvolupament en contraposició, o de forma complementària, als modes locals ideals fins ara exposats i analitzats, com una nova forma de representació dels mateixos conceptes o factors, però amb una flexibilitat més adequada a les realitats territorials.

En aquesta línia propositiva que forma part dels objectius d'aquest treball introduïm la possibilitat de parlar del concepte de la hibridació de models, construïda a través de la combinació d'estratègies prioritàries per al municipi i que respondrà d'una forma més consistent, ja que ha de ser coherent tant amb la perspectiva dels valors, la visió, la dimensió i configuració política del municipi com amb aspectes operatius clau per al seu desplegament (mecanismes d'implementació, el procés, els recursos...).

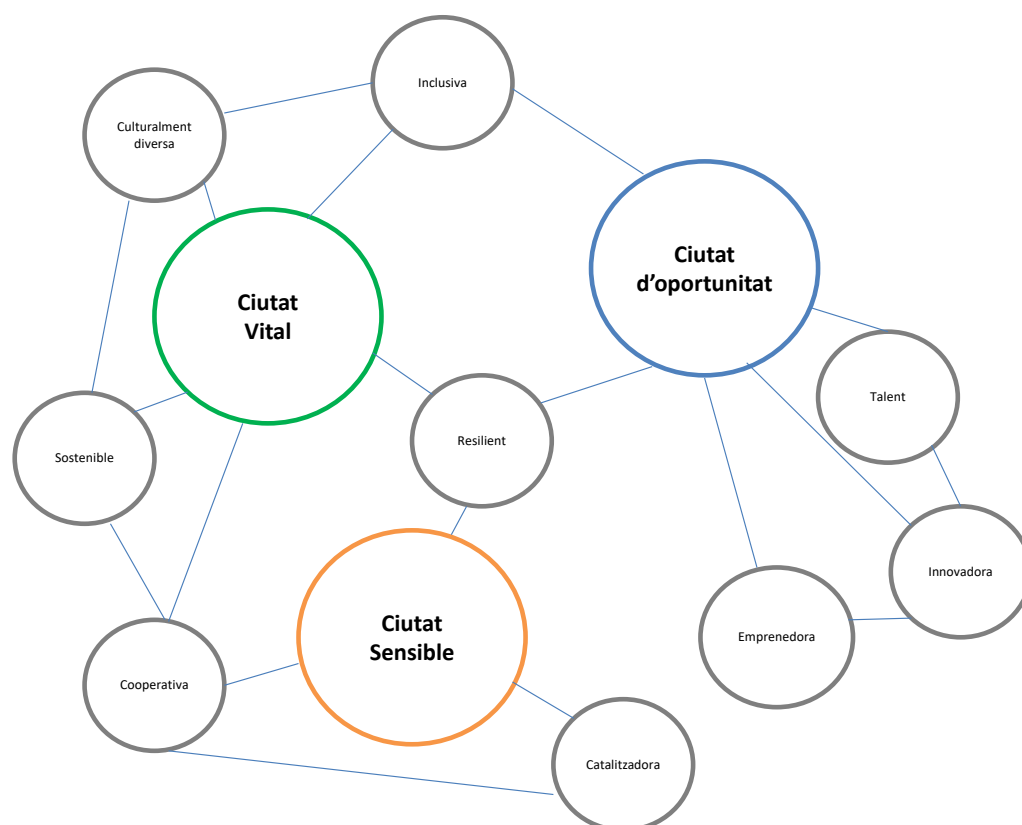
Com a exemple podríem simular el cas de Mataró. Tot i que es tracta de dos sistemes conceptualment diferents, per representar uns conceptes similars podríem visualitzar de forma gràfica un posicionament aproximat per al municipi, tot considerant les seves variables factorials però també les seves línies estratègiques actuals:

Gràfic 9. Representació proposta model hibridant per a Mataró segons anàlisi de factors del municipi





Gràfic 10. Representació proposta model híbridant per a Mataró segons estratègies predominants al municipi



Qualsevol de les dues representacions, partint de conceptes diferents, respondrien al que jo he definit com un model híbrid de ciutats de dinàmiques equilibrades o de ciutats de dinàmiques connectades (Delft University, 2016), ja que responen per igual i de forma associada entre ells a reptes i factors territorials, de competitivitat econòmica, de cohesió social i institucionals, si bé l'existència d'algun o alguns projectes estratègics específics en aquests municipis amb certa notorietat i posicionament respecte al conjunt del territori de referència (en aquest cas la demarcació de Barcelona) ha de ser considerat com a valor afegit i, per tant, ha de presentar un element de posicionament significatiu per al municipi en qüestió.

Aquesta tendència de posicionament quant a model de desenvolupament podria rebre una denominació específica de reconeixement, com a submodel. Podríem parlar en aquest sentit d'un nou concepte com seria el de vocació estratègica del municipi.

La seva materialització en l'àmbit conceptual seria, per exemple, per a aquests tipus de municipis híbrids, la següent:

Taula 10. Proposta d'hibridació models DEL

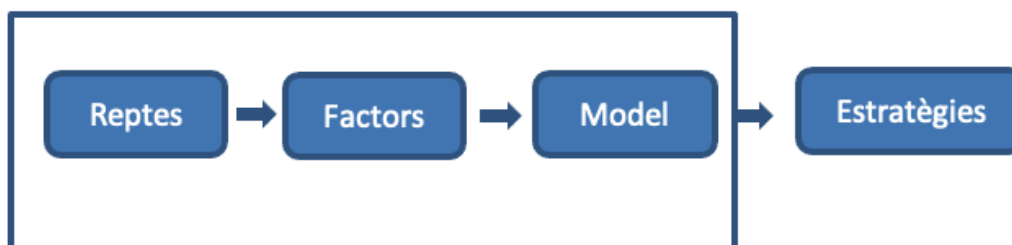
Model de desenvolupament		Submodel						
HÍBRID o HIBRIDANT	De dinàmiques equilibrades o de dinàmiques connectades	Amb vocació estratègica de:	<table border="1"> <tr><td>Talent</td></tr> <tr><td>Creativitat</td></tr> <tr><td>Cooperativisme</td></tr> <tr><td>Resiliència</td></tr> <tr><td>Catalització</td></tr> </table>	Talent	Creativitat	Cooperativisme	Resiliència	Catalització
Talent								
Creativitat								
Cooperativisme								
Resiliència								
Catalització								

### 5.3 Nova proposta teòrica per a l'orientació estratègica dels municipis

Però si bé la recerca i anàlisi realitzades fins a aquest punt ja han permès arribar a proposar dos nous conceptes/interpretacions (enfocament alternatiu) de desenvolupament per a un determinat tipus de municipis, he cregut oportú continuar desenvolupant un enfocament addicional per considerar que aprofundir en la reflexió pot generar més alternatives o elements de debat al sistema actual.

Aquesta voluntat d'anar més enllà en la reflexió parteix del fet que durant l'execució del treball he pogut detectar que la concepció existent de forma predominant en l'àmbit teòric per a la definició de l'orientació estratègica per al desenvolupament d'un territori (municipi) es basa en la següent seqüència:

Gràfic 11. Ordre seqüencial predominant en l'orientació estratègica dels municipis



És a dir, **parteix de l'associació prèvia d'aquest territori amb un model de desenvolupament en concret** (basat en el pes dels reptes globals i dels factors locals) que ha d'acabar condicionant i materialitzant-se a través d'estratègies globals o parcials alineades a aquest model. Per tant, partint de com s'identifica o es defineix el territori (model) es despleguen línies estratègiques alineades a aquest posicionament (el què).

Amb aquesta lògica, fins i tot parlant de la nova proposta de model híbridant exposada a l'apartat anterior, ens podem trobar amb dues circumstàncies o limitacions/desajustos:

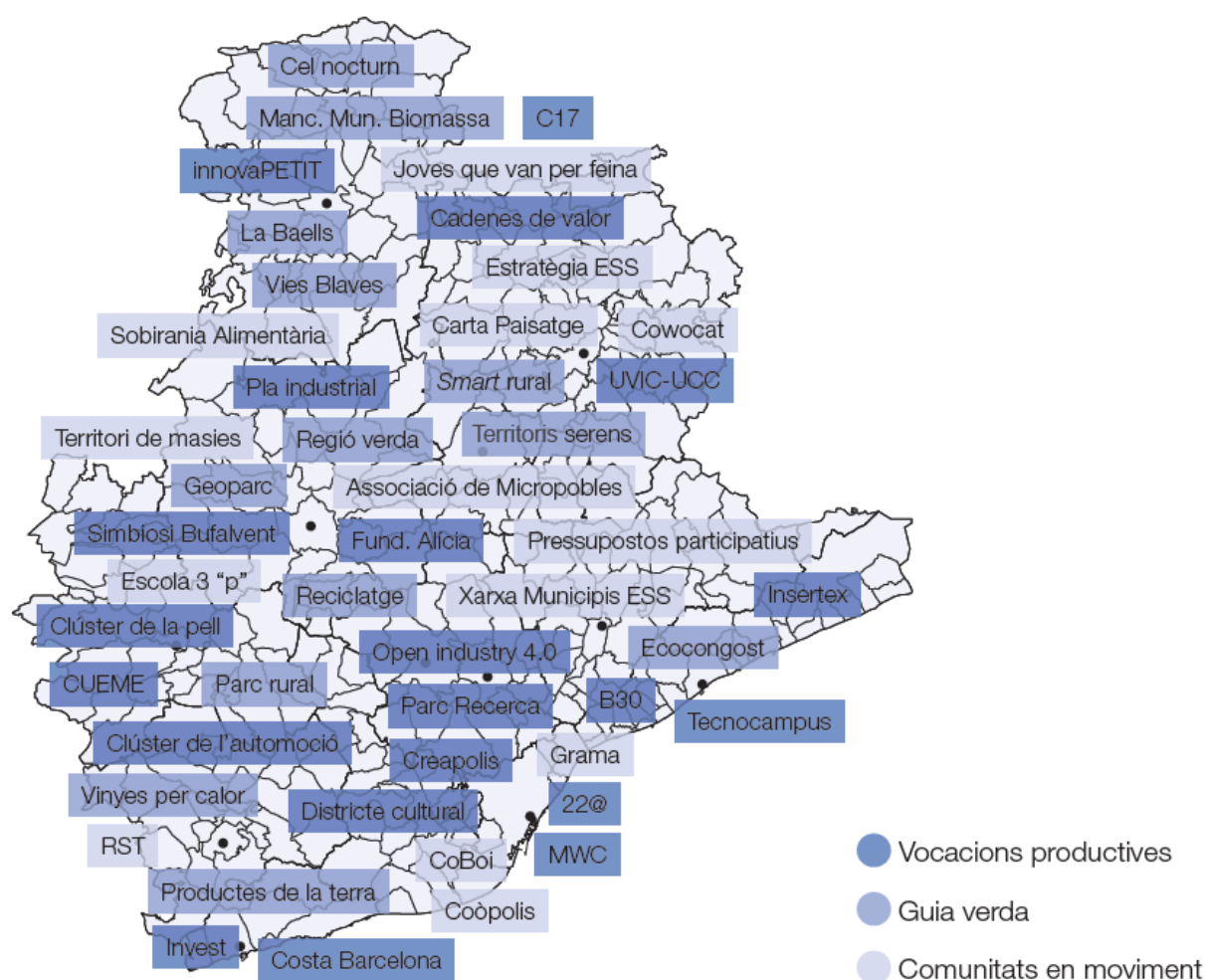
1. Que la rigidesa d'aquest plantejament seqüencial limiti les possibilitats estratègiques d'un municipi (ja que ens hauríem de centrar gairebé en exclusivitat a estratègies clarament vinculades amb el model de desenvolupament amb el qual s'ha identificat prèviament el territori).

2. Que si per contra es produeix certa flexibilitat i el municipi aposta per alguna línia estratègica que no es correspongui clarament amb el model de desenvolupament preassignat, per coherència el model de desenvolupament (i la credibilitat estratègica) del municipi entri en risc.

De fet, durant el procés de benchmarking en relació amb els municipis analitzats anteriorment, es detecta que la identitat d'aquests territoris quant a orientació del seu desenvolupament està més marcada per apostes estratègiques i bones pràctiques específiques que no pas per la pertinença o no a un pressuposat model.

La següent il·lustració facilita una visió força genèrica de les principals línies o projectes estratègics distribuïts pel territori:

Figura 1. Mapa de projectes estratègics locals (MPEL) demarcació de Barcelona



Font: Diputació de Barcelona.

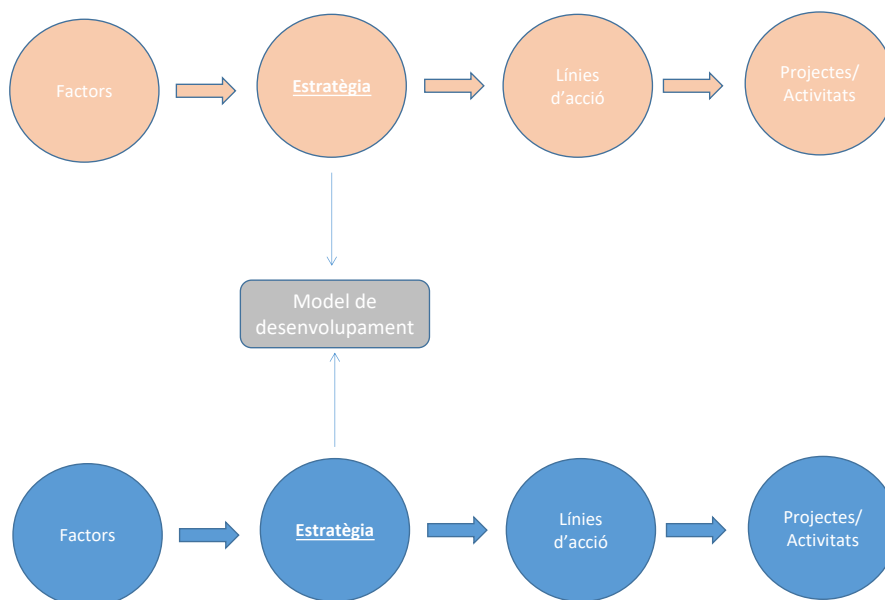
I són fàcilment identificables vinculacions entre municipis i orientacions estratègiques com poden ser el clúster de l'automoció (Martorell), el clúster de la pell (Igualada), l'estratègia d'economia social (Manlleu), el parc de recerca (Cerdanyola del Vallès), Creàpolis (Sant Cugat del Vallès), TecnoCampus (Mataró), Innovació tèxtil-Insertext (Mataró-Maresme), etc.

“Els projectes estratègics de la demarcació engloben grans orientacions del desenvolupament local a dia d’avui, com són per suposat la competitivitat —que és la més tradicional i recull qüestions vinculades a la clusterització sectorial, les grans infraestructures, etc.— però també la sostenibilitat —que engloba l’economia circular, la transició energètica, les polítiques alimentàries, la gestió del paisatge, etc.— i la comunalitat —l’economia social i solidària, la governança participativa, etc.”<sup>6</sup>

Sobre la base d’aquestes consideracions pròpies es planteja el següent:

- Quant a la construcció de la identitat estratègica del municipi i de la seva associació amb un cert model de desenvolupament, considero important **que s’inverteixi la seqüència**. És a dir, que en realitat sigui el desplegament de les accions estratègiques específiques del municipi (i no em refereixo només a l’orientació sectorial d’aquestes estratègiques sinó especialment en com es defineixen, construeixen i s’implementen) les que acabin definint el tractament, definició o reconeixement estratègic global (podem dir-li model o no) del municipi en qüestió. Clarament es tracta de **posar l’estratègia en el centre de tot aquest mapa conceptual**, i no pas els models de desenvolupament, que en seran la conseqüència.

Gràfic 12. Proposta de variació de l’ordre seqüencial de l’orientació estratègica dels municipis



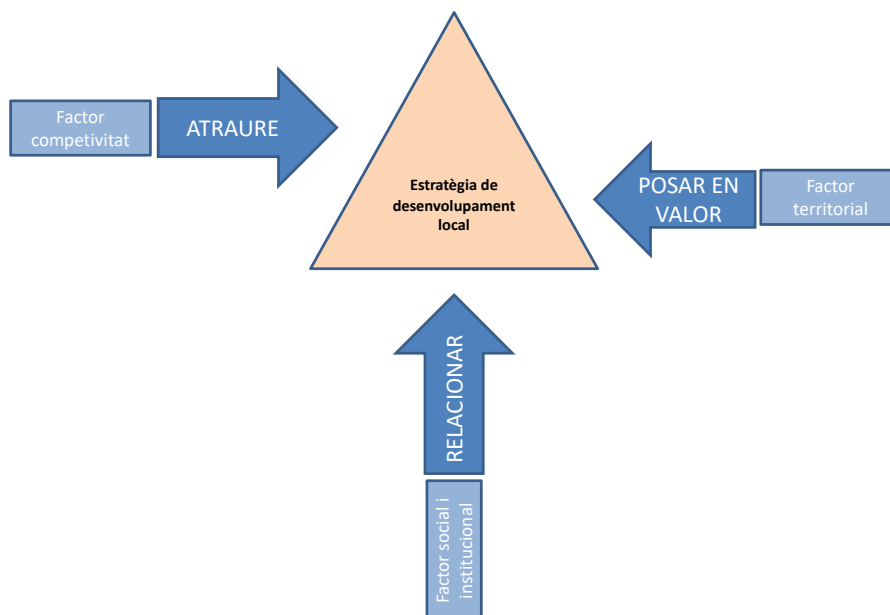
- Per tant, es tractaria **d’integrar directament en la mateixa estratègia (en cadascuna, si n’hi ha més d’una al municipi que no siguin incompatibles) els diferents tipus de factors que es tenien en compte segons la Diputació per determinar el model**.
- Aquesta integració hauria de **garantir un equilibri i una gran consistència entre els elements socials, econòmics, institucionals i territorials a cada línia estratègica que es determini**, tot i que el pes de cadascun d’aquests factors no necessàriament ha de ser el mateix (de fet,

6. J. Boixader. OTEDE. Diputació de Barcelona. Comunicació personal. Maig i juliol 2019.

aquest pes serà el que acabarà matisant la línia estratègica o projecte estratègic en qüestió, però sempre partirà d'una base prou equilibrada).

- Així, el desenvolupament econòmic local pot veure's com un àmbit en el qual, a través de les línies estratègiques com a base, hi tenen cabuda tres dimensions (vinculades als factors locals) que cal articular de cara a planificar-hi una intervenció des de les polítiques públiques.

Gràfic 13. Model d'integració de factors de desenvolupament en l'estratègia del territori



On la definició de cada dimensió esdevindria la següent:

**ATRAURE.** La dimensió que podríem anomenar *de participació local en el desenvolupament econòmic global*, que significa entendre el territori i els seus recursos com a plataforma al servei de l'activitat econòmica globalitzada. És la dimensió més clàssica de la promoció econòmica i més vinculada a la competitivitat econòmica: atracció d'inversions d'empreses multinacionals, grans infraestructures i equipaments, etc. (Una dimensió, però, en la qual l'escala municipal resulta probablement insuficient, de manera que l'escala més efectiva, pel que fa a planificació, ordenació i gestió és la regional i, en tot cas, la metropolitana.)

**VALORITZAR.** La dimensió del desenvolupament econòmic local amb projecció global. Es tracta de la dimensió predominant en els darrers anys, en els quals s'han mobilitzat recursos per a la promoció econòmica, amb un clar protagonisme del foment de l'emprenedoria i la innovació com a palanques d'accés de la producció local als mercats globals a partir de la posada en valor dels recursos del territori. En aquesta dimensió hi té molt a veure també el factor físic, el reconeixement del potencial de l'entorn, la transició verda... (L'escala supramunicipal sembla la més adient per a aquesta dimensió, per tal d'assolir la massa crítica necessària per optimitzar recursos i generar impactes rellevants.)

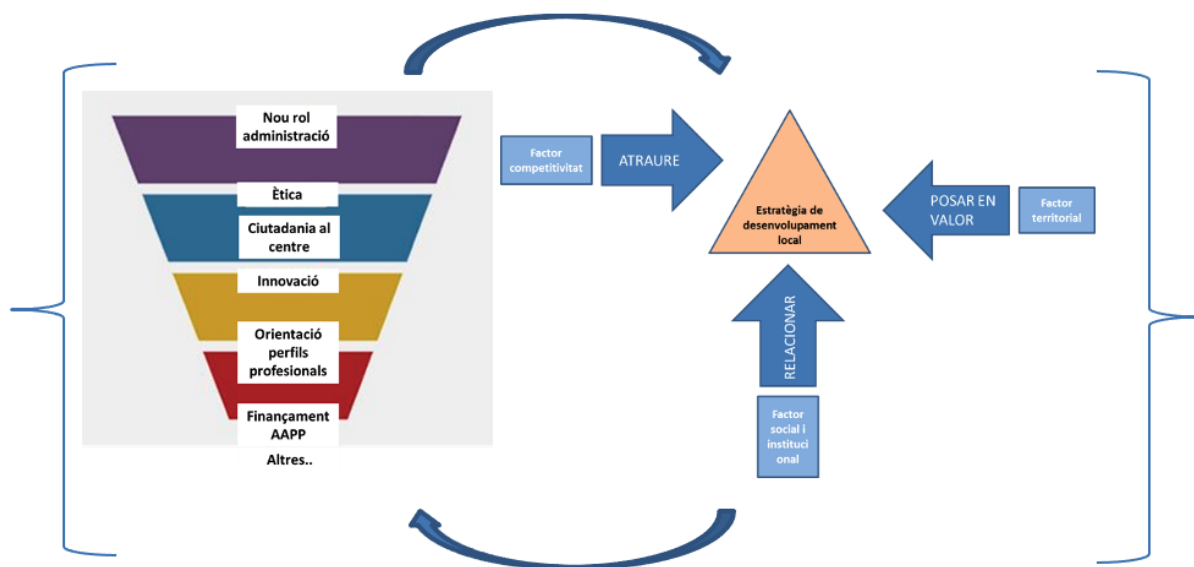
“La lògica ha estat la d'atraure abans que posar en valor allò propi i sense haver teixit un capital social i un sistema de governança adequats. Ans al contrari, en realitat, la seqüència que sembla més raonable: articular xarxes del

territori amb la finalitat d'identificar les necessitats i capacitats de valorització de recursos endògens, i d'aquesta forma aconseguir l'atracció de les inversions que puguin cobrir les esclatxes existents entre necessitats i recursos locals disponibles.”<sup>7</sup>

**COL-LABORAR i RELACIONAR.** La dimensió del desenvolupament local endogen de caràcter auto-centrat; la que tracta de mobilitzar els recursos locals per satisfer les necessitats i aspiracions específiques del territori en qüestió. Esdevé el reflex de com s'organitza el territori i, per tant, està directament vinculada amb factors de cohesió social i també institucionals (de governança, participació...). Segurament, aquesta és la dimensió més oblidada en les polítiques de desenvolupament que es porten a terme actualment quan, paradoxalment, és la més adient pel que fa a la capacitat local d'intervenció i és assumible des del concepte de comunitat: des del barri o municipi petit fins a la comarca o més enllà.

A més a més, aquest enfocament proposat de construcció del desenvolupament local, tot partint de l'estratègia per anar definint com a conseqüència el model permet la **inclusió d'elements rellevants** que ja he anunciat anteriorment i que en el model inicial no hi tenien cabuda ni repercussió (aspectes vinculats a les noves fórmules d'innovació social, a la necessitat d'orientació de nous perfils professionals als ens locals, als mecanismes de finançament, a l'ètica pública, els ODS i d'altres que també formen part ineludible en l'actual gestió pública territorial), i que amb aquest nou sistema nodreixen i formen part del nucli del desenvolupament local (no només un element secundari pel que fa a la gestió).

Gràfic 14. Proposta de model integral i holístic per a l'estratègia territorial



## 5.4 L'aplicabilitat al cas de Mataró

### 5.4.1 Quant al model

Dels continguts exposats fins al moment hem de recordar que Mataró no està associat directament ni reconegut com a territori identificatiu amb cap dels models de desenvolupament local preestablerts per

7. O. Estela. Economista i geògraf. Comunicació personal. Juliol 2019.

la Diputació de Barcelona segons la seva metodologia. Per aquest motiu, en una primera fase de l'anàlisi, ja es proposa com a millora a aquest sistema la introducció del model híbridant al qual pot incorporar-se Mataró, com altres municipis, segons l'estructura gràfica que he plantejat.

Fem un pas més, però, amb la possible aplicació de la segona proposta de millora consistent en la categorització del municipi partint de la focalització de factors en les seves estratègies específiques, que són, sota el meu parer, les que realment dibuixen l'orientació de model estratègic de desenvolupament del territori i les que fan que aquest esdevingui diferenciat o especialitzat en relació amb la resta.

Agafarem com a estratègia experimental per a aquesta pràctica la de Mar en Valor per dues raons:

1. És una estratègia molt recent i en fase de definició (encara no desplegada) i, per tant, és interessant contrastar la validesa d'aquesta proposta per poder implementar-la posteriorment. De fet, **la coincidència temporal entre el procés de definició del treball final de postgrau i de la definició de l'estratègia Mar en Valor ha permès que es desenvolupi de forma coherent i alineada** sobre la base d'aquest enfocament.
2. És una estratègia considerada essencial i derivada directament de l'estratègia marc de la ciutat (l'estratègia Mataró 2022), la qual també es preveu renovar recentment i, per tant, és sensible a propostes de millora que puguin enriquir-la en la seva propera versió.

L'objectiu general d'aquesta estratègia és definir i construir un marc de gestió global, pluridisciplinari i transversal al voltant de les oportunitats que té Mataró derivades del concepte *mar*, per tal de revalorar el mar en el context de ciutat mediterrània, tant en l'àmbit extern com intern.

El pla per aconseguir aquest objectiu configura una estratègia de desenvolupament de ciutat al voltant del mar i s'entén alhora com un pla estratègic del front marítim. "Mataró: Mar en Valor" ha de dibuixar les línies estratègiques que materialitzin l'aposta de ciutat per l'actiu *mar* i les activitats socioeconòmiques que se'n deriven.

Com s'aplica la proposta d'enfocament estratègic plantejada en aquest treball a l'estratègia concreta de Mar en Valor?

A partir de la integració dels diferents factors que sobre Mataró i la seva realitat marítima n'expliquen l'evolució, les característiques pròpies i els potencials de creixement, i la definició de les tres dimensions del desenvolupament estratègic plantejades a l'apartat anterior (la d'atracció, la de valorització i la de col·laboració en clau endògena) es plantegen tres escenaris per a un desenvolupament estratègic local, que no són excloents mútuament sinó compatibles en el temps i en el lloc, i que aporten una visió estratègica holística, premissa del plantejament d'aquest enfocament:

- L'escenari-estratègia per fomentar i atraure indústries blaves i noves empreses del sector nàutic.
- L'escenari-estratègia per a l'obertura de la ciutat al mar amb la valorització dels actius marítims.
- L'escenari-estratègia per fer créixer les arrels nàutiques de la població local amb la promoció de la cultura marítima.

Aquests tres escenaris complementaris configuren les **tres línies estratègiques** determinades al projecte Mar en Valor:

- **Indústria blava**
- **Obertura al mar**
- **Cultura marítima**

El desplegament coordinat d'aquestes tres línies —amb dimensions, impactes i ritmes específics— persegueix en el seu conjunt la revaloració del concepte *mar* en el context local i supralocal, amb una visió integradora. Aquestes tres estratègies defineixen alhora **vuit línies d'acció**:

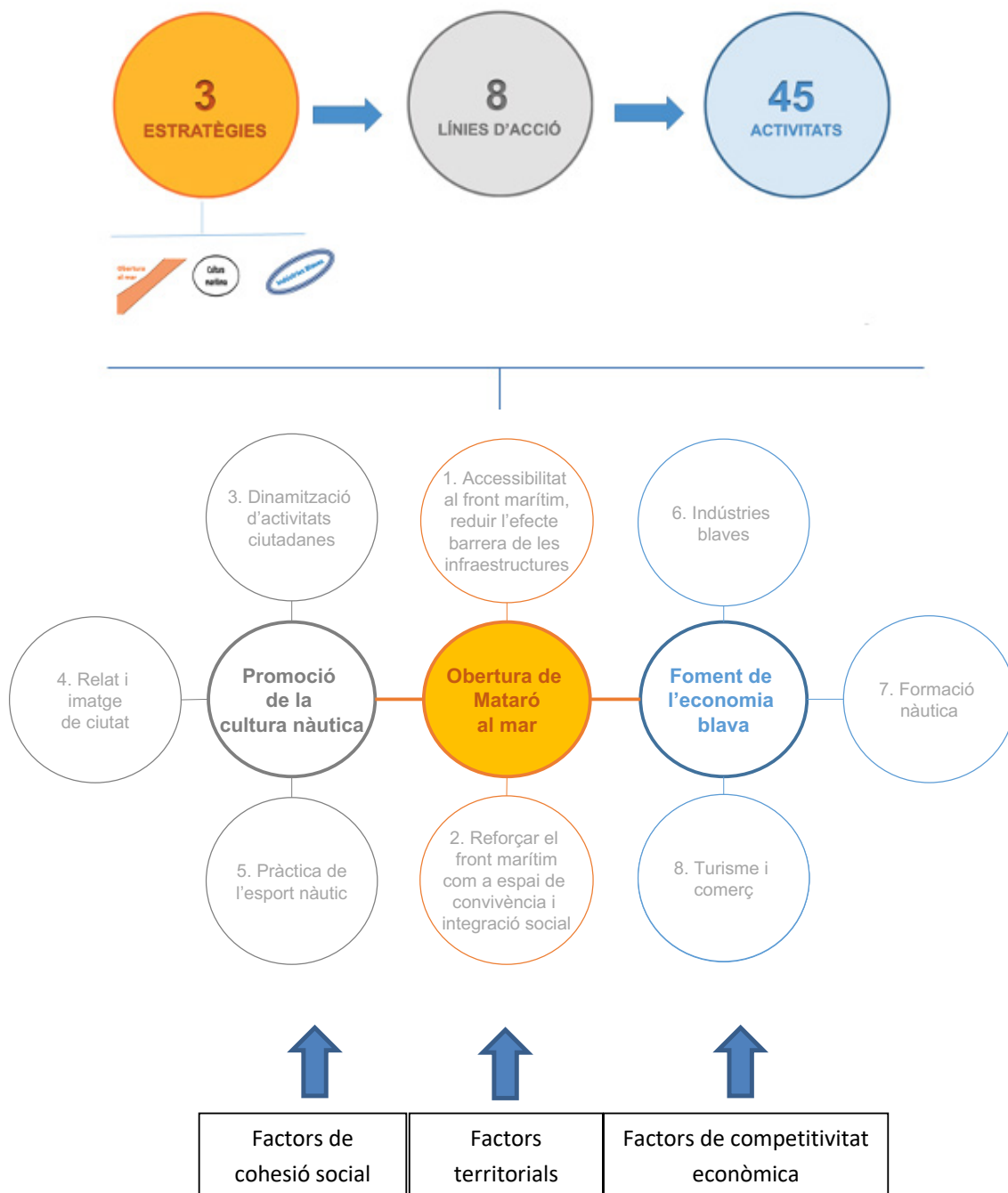
- Accessibilitat al front marítim
- Front marítim com a espai de convivència i interacció social
- Indústries blaves
- Formació marítima
- Turisme i comerç
- Dinamització d'activitats ciutadanes vinculades al mar
- Foment de l'esport nàutic
- Relat i imatge de ciutat

Com a resultat, el pla d'acció derivat de l'estratègia general Mar en Valor apunta **més de 45 activitats** de diferent tipologia i abast a desplegar, totes relacionades i emmarcades en la seva línia d'acció corresponent.

Com podem observar a continuació, podem vincular o segmentar cada línia estratègica o conjunt de línies d'acció a un dels tres factors/dimensions que determinen els models de desenvolupament segons la Diputació:

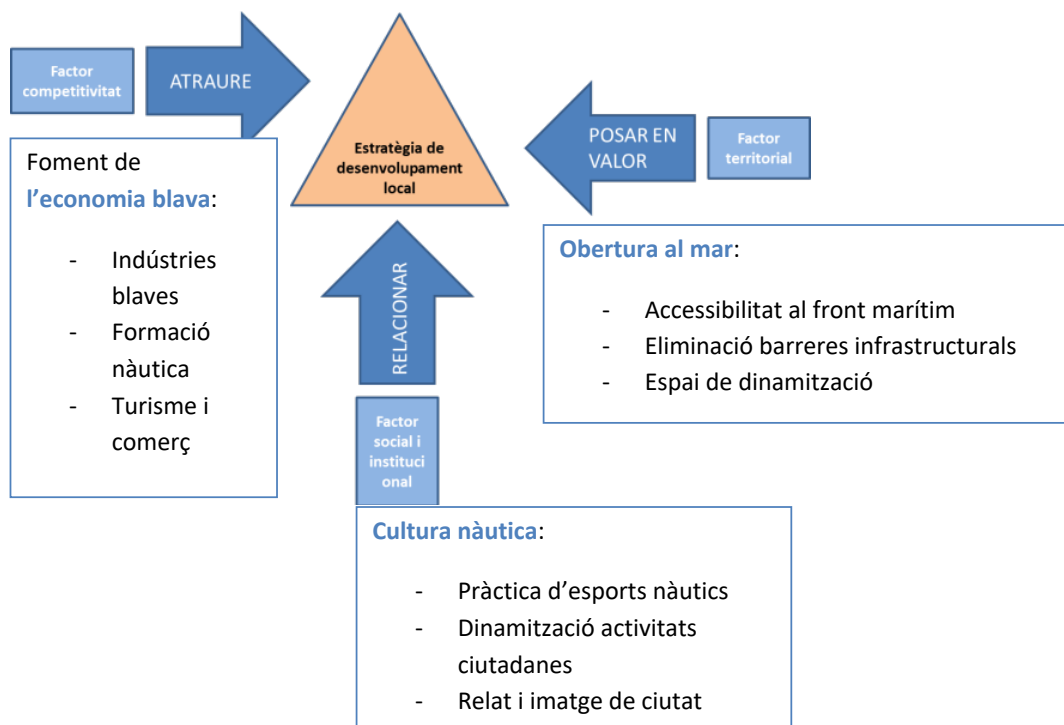


Gràfic 15. Línies estratègiques i d'acció Mar en Valor, vinculades a factors DEL



Si ho traduïm al model d'orientació estratègica plantejat obtindríem:

Gràfic 16. Proposta model d'integració de factors a l'estratègia territorial Mar en Valor



A títol d'exemple d'accions/projectes que es poden derivar d'aquest enfocament estratègic tenint en compte les tres dimensions, podríem citar els següents:

- Consolidació de l'anella blava i verda de Mataró
- Pla director del port de Mataró
- Espai per a activitats de dinamització al front marítim
- Premis d'emprenedoria a iniciatives marítimes/blaves
- Integració de l'esport nàutic al currículum escolar
- Festival d'estiu al mar
- La posidònia com a actiu turístic
- D'altres

Per tant, com a conclusió d'aquesta pràctica d'aplicabilitat de la proposta d'enfocament turístic a l'estratègia específica vinculada al mar podem dir que l'encaix és total i que, per tant, permet la definició d'una estratègia integrada que recull les tres dimensions/sensibilitats que han de definir qualsevol línia d'orientació del desenvolupament local.

L'aplicació d'aquest sistema permet per si mateixa la vinculació de Mataró en aquest cas amb un model de desenvolupament local concret? No. Com ja apuntava anteriorment el model (si es considera un factor essencial, que per a mi no ho és) s'aniria dibuixant a partir de la suma de les diferents estratègies prioritàries del municipi, però reitero que no és un element determinant. El que és rellevant és la configuració equilibrada del conjunt de les estratègies adoptades pel municipi.

Aquesta estratègia del mar en concret, per exemple, és totalment compatible amb el desplegament d'altres estratègies sectorials o globals al mateix municipi, i de fet haurien de ser complementàries i enriquidores, sempre amb la consideració d'integrar les tres dimensions.

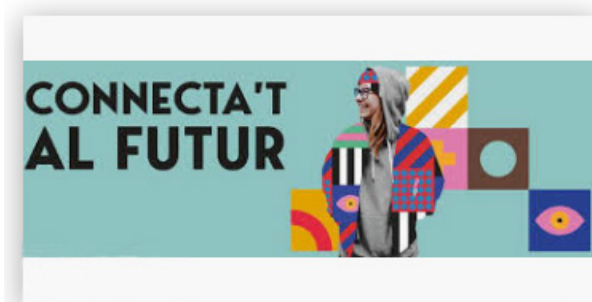
També a títol d'exemple podem citar una altra estratègia municipal a Mataró, com és el cas de l'estratègia de promoció de la ciutat i que es basa en el concepte de marca de Mataró Connecta, donades les oportunitats que ofereix la ciutat davant la seva diversitat (no només cultural, sinó en tots els aspectes), i que respon a un model de desenvolupament de caire híbridant.

En aquest cas, malgrat que la temàtica i objectiu de l'estratègia és diferent al de l'estratègia marítima Mar en Valor, s'haurien de complir **tres requisits**:

1. Que hi hagi **coherència o connexió entre elles**: podem constatar que es dona perquè l'estratègia Mar en Valor ja preveu una línia específica de relat i imatge de ciutat, per exemple.
2. **Que l'estratègia de promoció de ciutat també prevegi les tres dimensions** del desenvolupament local (malgrat que en si mateixa no sigui una estratègia generadora d'activitat social ni econòmica, sinó una estratègia de posicionament de ciutat). En aquest cas també s'acompleix donat que l'estratègia Mataró Connecta preveu línies d'acció comunicatives que prenen com a protagonistes tant les persones (cohesió social) com l'espai públic (territori) i l'activitat empresarial/universitària (competitivitat). Mataró ens connecta (per cohesió social i territorial), Mataró et connecta amb el futur i amb les oportunitats (per competitivitat), etc. són exemples d'aplicació que es preveuran en el desplegament de l'estratègia per arribar a les 3 dimensions bàsiques. Alguna acció comunicativa recent en aquesta línia és la següent:



3. Que sigui una línia estratègica compartida pels altres agents socioeconòmics estratègics del municipi, com és el cas de TecnoCampus Mataró-Maresme.



TecnoCampus Mataró-Maresme - Mata...  
business.facebook.com



TecnoCampus Mataró-Maresme  
mobile.facebook.com

Per tant, podem concloure que la proposta d'enfocament estratègic en el cas de Mataró és totalment aplicable i adient.

#### 5.4.2 Quant a la gestió

Per anar introduint-nos en la part final de l'anàlisi, he volgut fer també una petita referència, malgrat que no era l'objectiu principal del treball, a com gestionar el desplegament estratègic en els municipis, ja que esdevé un factor essencial per a l'èxit de l'evolució de l'estratègia en la línia que s'hagi determinat. Sense una bona gestió, l'estratègia pot esdevenir totalment anul·lada i fins i tot invisible.

Com a base d'aquest darrer punt de reflexió ha estat necessària també la cerca a través de benchmarking d'exemples d'altres territoris, tant en l'àmbit nacional com internacional.

En aquesta etapa ha estat essencial el poder consultar l'estudi de casos (Barcelona Activa, 2018).

##### 5.4.2.1 Les agències de desenvolupament local

La figura majoritàriament adoptada arreu del món en els darrers anys per fer front a les estratègies del desenvolupament local han estat les **agències de desenvolupament local, figura que fins ara ha respost** a l'enfocament del desenvolupament local i s'ha postulat com a mecanisme de lideratge, de manera que ha esdevingut l'alternativa més actual per garantir la cooperació públicoprivada i promoure la participació dels actors socials i econòmics, i de la societat local en els elements estratègics del futur territorial.

Cal matisar que, de forma paral·lela amb el que succeïa amb el concepte de desenvolupament local, la intensificació de la creació d'aquests mecanismes de gestió com són les agències es produeix justament en la transició cap a una economia basada en la innovació i el coneixement en un context de globalització on els territoris competeixen entre si per posicionar-se, atraure inversions, talent i capacitats d'innovació, fet que ja denota una feblesa per la no integració de dues de les tres dimensions que ha de preveure el desenvolupament (la social i la territorial, més enllà de la de competitivitat).

En aquest sentit, a través de la recerca realitzada es detecta que a Europa hi ha formes molt diverses d'organització per al desenvolupament local i la promoció econòmica dels territoris que han tingut èxit en la dinamització de les seves economies locals, i molts governs locals i els seus governs regionals i nacionals han innovat, des del punt de vista organitzatiu, durant els darrers anys per crear noves eines de desenvolupament i, en especial, aquestes agències de desenvolupament i altres entitats que tenen tasques específiques per fer front a les seves agendes de desenvolupament i de planificació estratègica territorial.

Aquestes organitzacions locals, però, presenten diferències pel que fa al seu procés de constitució, les causes o motius que en van originar la creació i presenten, així mateix, particularitats diferents quant a la seva composició (pública o en cooperació amb els agents privats locals). En alguns casos, són també conseqüències dels processos de descentralització dels estats.

Algunes d'aquestes agències de desenvolupament local són els contractes Estat-regió a França, les agències de desenvolupament regional en algunes àrees geogràfiques d'Anglaterra, les agències de desenvolupament local del País Basc, els fons de desenvolupament local de Suècia, els instituts tecnològics a Espanya, els consorcis i les oficines de promoció econòmica que amb diverses formes s'han constituït a Catalunya i els centres tecnològics d'Alemanya (Castells, M., 2019).

En qualsevol cas, en termes genèrics, es podrien definir les agències de desenvolupament local com un instrument o institució generalment pública o de naturalesa publicoprivada que respon a les necessitats identificades pels actors locals d'un determinat territori per implementar una estratègia de desenvolupament, coordinar i gestionar les accions i prestar serveis integrals a les iniciatives locals de desenvolupament, a les empreses i a les societats locals (Clark, G. et al., 2013).

Manuel Castells, per exemple, les defineix com l'eix sobre el qual pivoten les accions de dinamització i promoció de l'economia d'una zona, ja que són capaces de catalitzar i canalitzar els interessos de la comunitat i d'identificar les estratègies innovadores que necessita el sistema productiu local (Clark, G. et al., 2013).

Existeix teoria sobre la possible classificació en cinc tipus d'agències, tot i que les diferències en realitat no tenen grans matisos:

1. **Agències de desenvolupament i revitalització:** orientades a processos de reurbanització urbana.
2. **Agències de productivitat i creixement econòmic:** orientades a l'ocupació com a eix principal, l'emprenedoria i els processos d'innovació.
3. **Agències econòmiques integrades:** per integrar una àmplia gamma d'intervencions.
4. **Agències d'internacionalització:** centrades en el posicionament o promoció internacional del territori.
5. **Agències de visió i associació:** se centren en l'elaboració d'estratègies a llarg termini.

Tot i que en realitat la gran majoria es centren en el tipus 2 amb un enfocament clarament orientat al creixement econòmic en la seva més àmplia interpretació.

L'exemple més proper i més reconegut en l'àmbit català és Barcelona Activa, concebuda inicialment com una incubadora d'empreses fins a transformar-se en la impulsora del desenvolupament econòmic

de la ciutat, la qual dissenya i executa polítiques d'ocupació per a tota la ciutadania, el que afavoreix el desenvolupament d'una economia diversificada i de proximitat.

Després de 30 anys vol seguir avançant i transformant-se per millorar la seva contribució a la ciutat i es troba en un procés de reflexió.

Taula 11. Quadre resum de les agències internacionals detectades i revisades, segons tipus

Ciutats	Agències de desenvolupament i revitalització	Agències de productivitat i creixement econòmic	Agències econòmiques integrades	Agències d'internacionalització	Agències de visió i associació	
BOSTON	Boston Planning & Development Agency					<a href="http://www.bostonplans.org/">http://www.bostonplans.org/</a>
TORONTO	Build Toronto			Toronto Global		<a href="https://createto.ca/">https://createto.ca/</a> <a href="https://torontoglobal.ca/">https://torontoglobal.ca/</a>
HÈLSINKI		NewCo				<a href="https://newcohelsinki.fi/en/">https://newcohelsinki.fi/en/</a>
ESTOCOLM				Invest Stockholm Visit Stockholm		<a href="https://www.investstockholm.com/">https://www.investstockholm.com/</a> <a href="https://www.visitstockholm.com/">https://www.visitstockholm.com/</a>
LIÓ		ADERLY		Only Lyon		<a href="http://www.onlylyon.com/">http://www.onlylyon.com/</a>
TORÍ					Torino Strategica	<a href="http://www.torinostrategica.it/">http://www.torinostrategica.it/</a>

En l'àmbit nacional podem citar també diferents exemples de territoris on les agències tenen una destacada presència, com és el cas del País Basc, i també amb una orientació clara cap al creixement econòmic i la productivitat.

És el cas, per exemple, de l'agència de desenvolupament local de Bilbao ([Bilbao Ekintza](#)), i que ella mateixa es defineix com a "entidad municipal que promueve **la generación de riqueza económica** y social para Bilbao, potenciando la ciudad como destino atractivo a la **inversión, a la creación y crecimiento de empresas**, mejorando las oportunidades de acceso al empleo".

Sense anar més lluny, en el cas de Mataró, el TecnoCampus Mataró-Maresme no es defineix en si mateix com a agència de desenvolupament local de la ciutat/comarca, però més enllà d'esdevenir un parc tecnològic i un centre universitari, a vista de la ciutadania exerceix clarament el rol d'instrument catalitzador de desenvolupament territorial, liderant per exemple alguns dels principals projectes de posicionament estratègic de la ciutat, fins i tot els d'especialització competitiva territorial. En aquesta línia, la missió de la institució es defineix com la de "contribuir al creixement econòmic i social del territori vinculat a Mataró i al Maresme, a través d'un model integral de generació de **coneixement, formació, empresa i innovació**".

A més a més, aquests tipus d'estructures de gestió presenten alguns elements comuns que caldria considerar per determinar si són la fórmula més adient per liderar les estratègies locals de desenvolupament, o si caldria dur a terme una reorientació paral·lela a la que s'ha evidenciat que cal fer en relació amb el desenvolupament local en si.

Alguns d'aquests elements a considerar serien:

1. Depenen en gran part del cofinançament extern, ja sigui d'entitats supralocals no vinculades als mateixos ajuntaments, o de subvencions acotades als programes que desenvolupen, cosa que en pot posar en risc la subsistència.
2. Predomina un enfocament clarament econòmic o de competitivitat productiva, i malgrat la *dependència* o participació de l'Ajuntament, en certs casos poden tendir a mutar i convertir-se a la pràctica en agents externs i autònoms que podrien arribar a entrar en conflicte fins i tot amb les orientacions o objectius generals de la corporació, i per tant generar-se una gran desvinculació amb la realitat del territori o les polítiques globals del municipi.
3. El perfil dels professionals que configuren aquesta organització, i fins i tot els perfils dels patrons dels òrgans de govern, estan totalment acotats a la missió i objectius de la institució, per la qual cosa és inusual una integració consistent de perspectives estratègiques més holístiques (com poden ser les de caire social, mediambiental, etc.) en la concepció i desplegament dels projectes.

Per això, en aquest nou context, tant en l'àmbit conceptual quant al desenvolupament estratègic territorial dels municipis com en l'àmbit funcional, el **rol que ha d'assumir l'Administració pública local** ha de canviar també de paradigma. És en aquest punt on introdueixo el **concepte de governança** (un model) com a alternativa a les agències de desenvolupament local (un instrument).

#### 5.4.2.2 *La governança estratègica*

En el moment actual, la gran quantitat i diversitat de reptes als quals ha de fer front qualsevol ciutat genera una situació de gestió complexa. Per això, si es desitja impulsar un desenvolupament real de la ciutat, més enllà de l'àmbit estrictament econòmic, no serveix justificar-ho amb un instrument de concertació però amb un enfocament estratègic unidireccional, i tampoc serveix actuar puntualment en un o altre àmbit, sinó que és necessari generar una autèntica transformació de la ciutat. I una transformació real requereix el recolzament i la col·laboració de tots els actors locals (i fins i tot supralocals) que caldrà consolidar i mantenir a mig i llarg termini.

Per mantenir viu aquest procés de transformació durant tota la seva durada i per aconseguir l'adhesió i convicció dels actors és imprescindible garantir que la governança resideix en el nucli de la institució que lidera l'estratègia global del municipi, que l'Administració local exerceixi aquest lideratge sòlid, il·lusionant i col·laboratiu; un lideratge que convoqui la ciutat a definir la seva estratègia de futur; una estratègia de futur que determini els objectius comuns que mantinguin alineats tots els actors locals.

“La capacitat institucional és un factor present i determinant als grans esquemes d'innovació del desenvolupament local i regional, considerat com la qualitat i influència de les administracions públiques, incloent-hi la coherència de les polítiques locals i la cooperació.”<sup>8</sup>

Aquí és on resideix la força i el poder de l'Administració pública en els processos estratègics de transformació local. Tant en el què com en el com. I especialment en un moment en què l'Administració, com

---

8. J. Boixader. OTEDE. Diputació de Barcelona. Comunicació personal. Maig i juliol 2019.

s'ha reivindicat en força ocasions durant la docència del postgrau, ha de redefinir el seu rol en els nous contextos econòmics i socials, contextos cada cop més líquids i canviants.

Afortunadament són les ciutats les que poden aconseguir més eficientment aquesta comunió d'objectius i voluntats entre els seus actors locals, i les que són capaces d'abordar amb èxit els reptes que han d'abordar, les que progressen de forma significativa, les que poden destacar o diferenciar-se en el seu entorn territorial, i les que més directament generen prosperitat per als seus conciutadans.

Així doncs, entendrem la governança estratègica que es requereix com un model d'entesa i de presa de decisions, estratègiques i polítiques, que vincula actors formals i també informals, en una nova manera de fer les coses, sostenible i sustentable, que coordina i comunica entre els actors involucrats i permet millorar el control i la transparència de la gestió pública (aspectes també reiteratius durant el curs de postgrau).

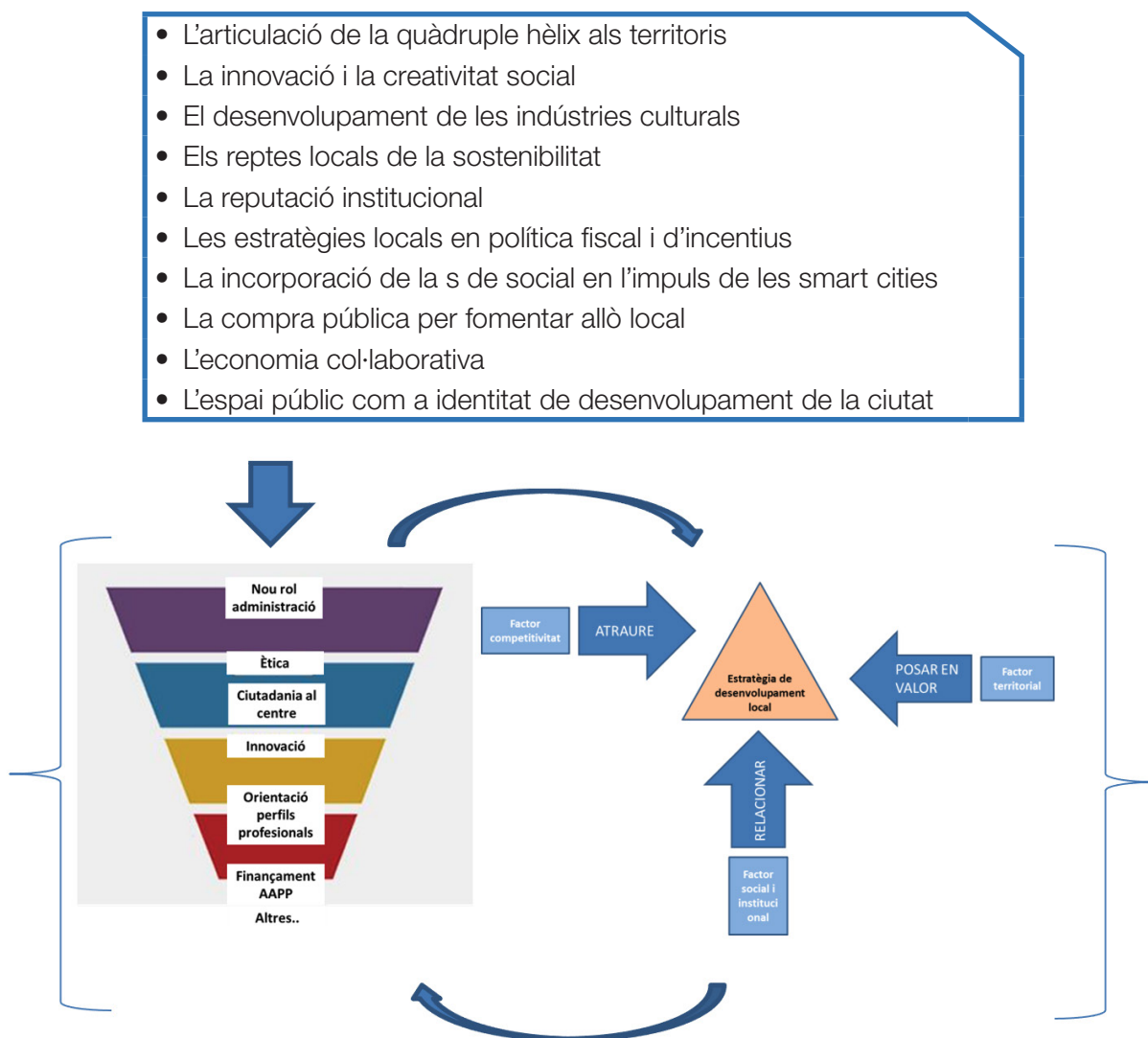
Aquesta governança apunta a la forma de millorar la relació horitzontal entre una pluralitat d'actors públics i privats, tendint a la millora de la presa de decisions, la gestió i el desenvolupament d'allò públic i col·lectiu, amb una marcada intenció d'integració i d'interdependència.

Aquest nou enfocament en la gestió de les estratègies territorials encaixa totalment amb la concepció gràfica exposada a l'apartat 6.3 sobre el nou enfocament del desenvolupament local (centrat en l'estratègia, i no en el model), i que recordarem tot seguit.

L'encaix es produeix perquè aquesta governança territorial implica una nova forma de relacionar l'acció pública i la forma com aquesta s'aplica als territoris. Gràcies, per exemple, a l'emergència i posada en pràctica d'innovadores formes compartides de planificació i gestió de les dinàmiques territorials es poden establir línies de treball (Ulled, A. et al., 2017), que no necessàriament han d'estar incorporades (ni acostumen a estar-ho, almenys intensament) en el model de gestió de les agències de desenvolupament, com poden ser:



Gràfic 17. Proposta del model holístic/integral per a les estratègies DEL, a l'estratègia territorial Mar en Valor



I, com veiem, aquestes línies de treball són les que s'incorporen en el nucli de la mateixa estratègia, com a part intrínseca d'aquesta.

Respecte a la durada del desplegament, la dimensió i la complexitat dels objectius inherents al desenvolupament local fan que les polítiques estratègiques s'implementin a llarg termini i esdevinguin constants.

“Seria important dotar l'Administració de models de gestió o governança que, fent la funció d'una agència de desenvolupament local o similar, puguin esdevenir més lleugers, adaptables i integradors, i que puguin replicar-se als diferents projectes estratègics. Aquest canvi podria també afavorir una revisió en relació amb la participació de la ciutadania i la implicació dels agents socials.”<sup>9</sup>

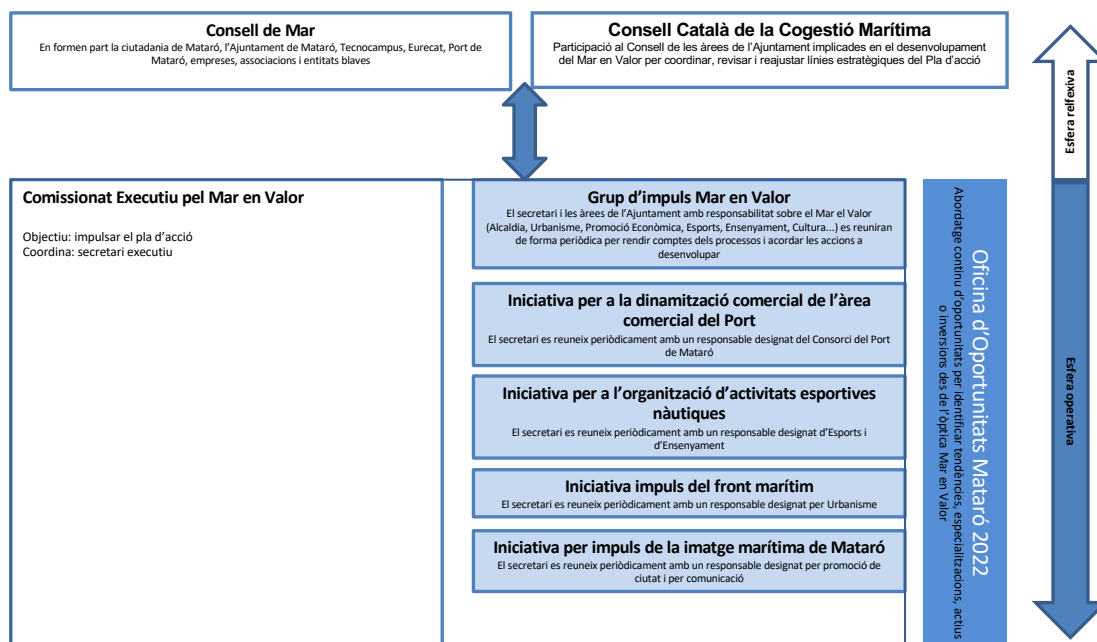
9. M. Ràfols. Àrea de desenvolupament urbà i econòmic. Ajuntament de Mataró. Comunicació personal. Juliol 2019.

### 5.4.2.3 Proposta de tipus de governança

Ara sí, per finalitzar, plasmo una proposta de possible model de governança per a l'estratègia Mar en Valor, que podria ser extrapolable a altres estratègies locals. Aquest model ha de partir de l'articulació de la quàdruple hèlix basada en la reflexió, la creació compartida i el seguiment de la coordinació amb estratègies i agents supralocals, com és el cas del Consell Català de la Cogestió Marítima. Amb aquesta finalitat es configurarà el Consell de Mar, el qual a través del seu comissionat executiu que liderarà l'estratègia Mar en Valor, haurà d'integrar el conjunt d'elements i visions de gestió innovadora que he exposat en el context d'aquest treball.

Sense que esdevingui una fórmula única, però si més no una orientació sobre el com podria concretar-se, podríem parlar del següent mecanisme sense la necessitat de constituir un ens específic com podria ser una agència o unitat de desenvolupament local o similar:

Gràfic 18. Proposta de model de governança de l'estratègia territorial Mar en Valor



Una altra interessant fase posterior d'anàlisi que no forma part del plantejament d'aquest treball però que no descarto poder tractar en un futur seria la d'anàlitzar si els perfils professionals actualment previstos i existents a l'Administració local s'ajusten o no, i en quina mesura, a les noves competències que de ben segur es requereixen per liderar i gestionar línies estratègiques d'aquest abast, d'aquesta complexitat i que engloben una important diversitat de perspectives (les tres dimensions del desenvolupament) i la necessitat d'integració dels diferents elements innovadors en la gestió pública.

## 6. Conclusions

---

Per finalitzar aquest treball recuperem els interrogants que varen donar origen a aquesta investigació, als quals intentem donar resposta tot seguit:

- a. Està prou justificat fer una diferenciació entre la promoció econòmica i el desenvolupament local?
- b. Els models de desenvolupament territorial predefinits, detectats i analitzats són prou consistents, ajustats a la realitat i universals per a qualsevol territori en els contextos actuals i/o futurs?
- c. Pot existir algun model alternatiu o complementari?
- d. S'identifica Mataró actualment amb alguns dels models de desenvolupament territorial preestablerts i identificats en aquest treball? Amb quin? Si és que no, podria identificar-se amb algun model alternatiu?
- e. És necessari o imprescindible vincular l'orientació estratègica de desenvolupament al concepte de *model*? Hi hauria alguna alternativa?
- f. Podria Mataró acollir-se a aquesta possible alternativa, si hi és?
- g. Pot existir un altre enfocament sobre com es gestionen les estratègies de desenvolupament als municipis?

Ha quedat palès que qualsevol ciutat, gran o petita, haurà de fer, a partir d'ara i periòdicament, un esforç de posicionament o (re)posicionament estratègic. La principal novetat en aquesta tasca és que, en aquest món globalitzat, el factor geogràfic ja no és el més crític per determinar les possibilitats futures de la ciutat. De fet, la pregunta més rellevant que la ciutat s'haurà de fer és, justament, quins actius té que la puguin projectar al món en els propers anys. Aquesta reflexió determinarà què i qui hauran d'observar les ciutats a l'hora de monitorar les bones pràctiques de les ciutats competidores i determinar, així, quins actius li manquen, i si de forma endògena preferentment poden aconseguir-los (Hernando, M., 2007).

En aquest procés la introducció d'**innovacions** productives al territori constitueix un aspecte determinant per al desenvolupament local. I quan ens referim a les innovacions, no cal referir-se només a les productives, sinó també a les innovacions en les organitzacions territorials, a les innovacions en la gestió i a les innovacions institucionals, socials i ocupacionals.

El model del desenvolupament local que es proposa a partir de l'estudi, i que queda clarament diferenciat del concepte clàssic de promoció econòmica, requereix com a element clau en la metodologia de base la **planificació estratègica**. Aquesta estratègia haurà de ser integrada, equilibrada, coherent, sostenible i solidària en el territori, i ha de ser el nucli de la posada en marxa de programes, projectes i instruments de promoció i projecció arrelats a la realitat socioeconòmica i cultural de què es tracti, sense renunciar a la visió de futur possible i desitjada.

Mitjançant la planificació estratègica des del territori, cal ordenar i donar sentit i relat comú a les diverses actuacions sectorials que es volen implementar per part tant dels diferents nivells d'administracions que hi intervinguin, com dels agents socials, econòmics del sector privat i fins i tot la mateixa ciutadania, tots ells cocreadors i col·liders de l'estratègia (del Castillo, J., 1994).

A més, a partir dels aspectes tractats en aquest treball, no és necessària ni oportuna la categorització dels territoris per models preestablerts, sobre la base dels quals el cas de Mataró no estaria recollit però sí que pot encaixar en un model híbridant alternatiu com el que s'ha elaborat. L'assignació, però, de perfils o clixés a aquests municipis pot incidir en la seva percepció externa i condicionar-la, i fins i tot pot dibuixar un perfil que no s'ajusti a la realitat territorial. Per això, des d'aquesta modesta anàlisi i reflexió, es propugna una construcció de perfil a partir de la suma de les diferents estratègies que desplegui i prioritzi el municipi per al seu futur. Estratègies que, això sí, han de comptar en la seva configuració amb les tres dimensions de l'enfocament estratègic integral (el social, el territorial i l'econòmic) i que han de ser sensibles dins de les possibilitats d'incidència des de l'àmbit local en aquells reptes universals o de caire global. En aquest sentit, els ODS exemplifiquen les línies marc que qualsevol estratègia de desenvolupament local ha de tenir com a referència en allò que l'afecta.

Aquesta concepció de l'enfocament estratègic ha de prioritzar també la governança d'aquests plans o línies. En aquest sentit, la **cooperació local territorial**, a banda de consistir en acords amb altres agents públics del territori del mateix nivell local o supralocals, hauria de representar la constitució, a partir de l'existència dels lideratges locals adequats, tant en l'àmbit polític com en el tècnic, d'una veritable i estable xarxa de relacions amb els agents polítics, econòmics, socials i de representació ciutadana per induir els processos estratègics de transformació i fins i tot afrontar reptes concrets de certa rellevància a fi de valoritzar al màxim el potencial territorial. I no estic parlant del clàssic model de participació sectorial o territorial, que coincidirem que no ha reeixit en els seus objectius inicials, sinó en fórmules innovadores de cocreació i inclús cogestió a partir de les oportunitats que genera la **innovació social** (Abreu Quintero, J. L., 2011).

Aquesta mirada diversificada i complementària a partir de la cooperació entre agents ha de permetre, de forma decidida, incloure prioritats de desenvolupament com les següents:<sup>10</sup>

1. La valorització de recursos locals
2. L'atractivitat del territori
3. L'equitat social

---

10. Àmbits prioritaris a integrar en les orientacions estratègiques de desenvolupament dels municipis segons enquesta realitzada per la Diputació de Barcelona a 451 professionals (de 155 municipis diferents) experts en desenvolupament local de la demarcació.

4. La planificació urbanística
5. La veritable planificació estratègica
6. La promoció de les noves iniciatives d'economia social i solidària emergent
7. Els canvis en l'estructura productiva, cap a una major especialització o diversificació

“Així mateix, esdevindrà imprescindible activar tots els mecanismes mitjançant els quals l'economia pugui contribuir a enfortir el dret a la ciutat, i que passen indefectiblement per una major democràcia econòmica que permeti a les comunitats locals l'apropiació social dels espais urbans i l'autogestió dels actius del territori per a l'impuls d'iniciatives dins de la dimensió del desenvolupament comunitari.”<sup>11</sup>

I aquesta cooperació no necessàriament ha de passar pel model de les agències de desenvolupament local. Hi ha altres mecanismes de gestió, més integrats en el nucli de les estratègies concretes a desplegar que, malgrat l'atomització/diversificació dels agents participants de la planificació estratègica que ha de conduir al desenvolupament local, reforcen i refermen la importància de la institució pública, de les administracions locals. I ho són com a vehiculants de les necessitats i coneixedores també de les potencialitats d'incorporar elements innovadors propis del context de canvi actual, així com a través del lideratge polític o institucional dels governs locals com a impulsors, gestors, coordinadors, proveïdors i reguladors de les polítiques de desenvolupament local. L'exemple d'aplicació plantejat sobre la base de l'estratègia Mar en Valor de Mataró (i coordinada amb l'estratègia Mataró Connecta) evidencia les possibilitats d'aquesta fórmula.

“L'Administració pública es juga en les properes dècades la seva pròpia supervivència. O es renova institucionalment de manera robusta i creativa o mor, desapareix.”<sup>12</sup>

En els nous contextos, actuals i futurs, l'Administració pública local ha d'assumir un nou rol que ha de permetre canviar el paradigma en les estratègies de desenvolupament.

Aquest, a partir d'ara, ha de ser el gran repte i la font de generació de noves fites i noves oportunitats de progrés. Per als territoris i per a qui els conformen.

---

11. O. Estela. Economista i geògraf. Gerent del Pacte Estratègic Metropolità de Barcelona. Comunicació personal. Juliol 2019.

12. C. Ramió. UPF. Vicerector i catedràtic en ciències polítiques i d'administració. Comunicació personal. Abril 2019.

## 7. COVID-19. Reflexions sobre la crisi i els seus efectes en les estratègies

---

Durant el període de temps esdevingut entre l'entrega d'aquest treball a l'EAPC i la seva revisió per poder ser publicat, el món ha estat objecte d'una crisi sanitària insospitada en forma de pandèmia que, lluny d'haver estat superada, manté en suspens i en tensió el conjunt de la societat i totes les instàncies governamentals del planeta.

Una crisi sense precedents que té el centre de l'huracà en una malaltia respiratòria infecciosa anomenada **COVID-19**, també coneguda com a malaltia respiratòria causada per SARS-CoV-2, amb una extremada capacitat de disseminació mundial, molt més alta que la pandèmia que aquest mateix virus provocà entre els anys 2002 i 2003. Tant, que la mateixa Organització Mundial de la Salut (OMS) ha declarat que el brot de coronavirus 2019-2020 és una emergència sanitària de preocupació internacional (PHEIC).

Però més enllà de la cruesa dels efectes mortals d'aquesta crisi i en general en l'àmbit de la salut dels habitants del planeta, ha fet trontollar, i encara tremolen sense una perspectiva clara de recuperació, les estructures dels serveis més essencials i vitals per a la ciutadania així com el conjunt del món econòmic.

I de retruc, en cert grau i aspecte, la nostra vida diària ha canviat sobtadament, amb impactes visibles i previsibles en el nostre benestar, economia, patrons socials, valors...

Davant d'aquest fet insòlit, ens podem preguntar: continuen vigents i amb sentit les estratègies de desenvolupament dels territoris que han estat objecte d'anàlisi en aquest treball? Representen per si mateixes alguna garantia de supervivència i prosperitat davant efectes tan impactants com els actuals? I quines han pogut esdevenir més resistents i preparades per donar resposta al conjunt de crítiques —de salut, socials, laborals, econòmiques...— que s'han produït a tots els territoris sense excepció? Té sentit establir estratègies de desenvolupament individuals per a cada territori o és més necessari establir estratègies col·lectives i compartides que dotin de més força i complementin el conjunt de l'àmbit geogràfic que les assumeix?

Una mostra de les reaccions territorials al respecte pot ser el recent enfocament de l'estratègia Barcelona Demà, fruit de la nova mirada del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB) per repensar el futur del territori metropolità després de la crisi provocada per la pandèmia de la COVID-19, i que ho farà per primera vegada tot considerant el conjunt de la regió metropolitana de Barcelona (RMB): la metròpoli dels 5 milions.

Però aquestes esdevenen només algunes de les qüestions que cal plantejar respecte de les estratègies territorials a partir d'aquesta nova realitat. I de ben segur que n'hi haurà moltes més, i podrien esdevenir un punt de partida d'una nova i interessant reflexió sobre aquesta temàtica.

El que és evident és que aquesta crisi ha suposat un abans i un després quant a la percepció de vulnerabilitat de les nostres estructures i institucions, també ha implicat repensar les nostres (parlant en clau personal i també territorial) prioritats reals i com afrontar-les i gestionar-les.

És aquest l'aspecte sobre el qual es refermen dues de les conclusions d'aquest treball. Per una banda, el fet que no és tan important la definició de models de desenvolupament (purs o híbrids) sinó que aquests esdevinguin el resultat d'una coherència quant a la definició de les estratègies prioritàries que s'han d'implementar als territoris, i que aquestes esdevinguin prou consistents, àgils i resilients per poder donar resposta al que realment requereix o pot requerir el territori per a la seva prosperitat; no estratègies de moda, superficials o amb poc aterratge a la realitat territorial que cauran fàcilment davant fenòmens inesperats com els recents.

I, per altra banda, que aquestes estratègies integrin tots els factors que la converteixen en quelcom sòlid i compacte (econòmics, territorials, socials, institucionals) així com els elements vinculats a una gestió pública adaptada als moments, més líquids que mai. La primera resposta de xoc a aquesta pandèmia ha requerit una intervenció col·laborativa per part de tothom. Tothom ha pogut aportar, i hem hagut d'adaptar la forma de fer per respondre a unes necessitats diferents. Per tant, aquesta gestió pública (o d'allò públic) té una important font d'inspiració en el que ha passat: governança, quàdruple hèlix, innovació social, màxima flexibilitat, orientació a resultats molt ben definits, màxima coordinació, professionalització i molta agilitat, entre d'altres.

No és, per tant, el model el que ens ha de guiar, sinó el conjunt de les estratègies que han de conformar les línies de resistència i de progrés dels nostres territoris, i la forma de construir-les i fer-les realitat.

I sobretot cal tenir present que el futur dels nostres territoris (municipis, províncies, regions, estats...) no es pot basar en una agenda de reconstrucció social, sanitària, institucional i ambiental que es centri en la recuperació d'allò d'abans o seguint el model anterior. I menys encara centrat només en la reactivació econòmica (clau, però no única solució).

Com he pogut llegir en diferents articles, la pandèmia ha esdevingut un accelerador de noves estratègies i de reformes estructurals. Pel nostre futur, esperem que així sigui.

## 8. Valoració i agraïments

---

Aquest treball m'ha ofert la possibilitat de profunditzar més detalladament en aquest apassionant àmbit del desenvolupament econòmic local.

Poques o insuficients són encara les persones de l'àmbit professional local que aposten per una mirada decidida sobre aquesta perspectiva estratègica, innovadora o alternativa en la gestió territorial. He pogut constatar, però, que malgrat que són poques, hi creuen des del més gran dels convenciments, i aporten enormes dosis d'inspiració. Sense dubte aquest és el nostre full de ruta.

Amb aquestes darreres línies voldria agrair primerament l'ajuda del tutor d'aquest treball, Carles Ramió, per les seves orientacions i seguiment de les diferents entregues parcials del treball, i per la bona acollida i aportacions a la trobada que vàrem mantenir a la vicerectoria de la UPF. Agraïments també per a aquelles i aquells professionals que s'han implicat voluntàriament en la meva tasca de recerca i que gràcies a ells aquest treball ha pogut nodrir-se d'una gran dosi de talent i entusiasme. Concretament a Mireia Ràfols, Oriol Estela, Jordi Arderiu i, per descomptat, al coordinador del postgrau, Ismael Hernández.

Voldria fer una menció especial, per la seva ajuda i sobretot per la seva constant receptivitat davant els meus habituals dubtes, a Jordi Boixader, responsable de la Subsecció d'Innovació del Desenvolupament Econòmic a l'OTEDE de la Diputació de Barcelona, amb qui serà un plaer poder compartir i debatre les conclusions d'aquest treball, que espero que estigui a l'alçada de les expectatives.

Aprofito aquest espai per donar el meu agraïment també a les institucions que m'han permès dur a terme aquesta valuosa i enriquidora formació, com són l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, el TecnoCampus Mataró-Maresme, i de forma destacada a l'Ajuntament de Mataró, organització a la qual pertanyo des d'ara fa ben bé 30 anys i que ha confiat en mi al llarg de la meva carrera professional en l'àmbit públic.

No vull deixar escapar l'ocasió per fer una menció a totes les persones amb les que he compartit aquest curs acadèmic. Els companys i les companyes de postgrau. La complicitat, les converses i els riures



han estat un element essencial per tal que aquesta intensa cursa formativa hagi estat una gran i molt humana experiència.

Per últim, voldria fer extensiu aquest agraïment, un cop més, a la meva família. Per la seva paciència i comprensió davant la dedicació requerida per dur a terme aquest postgrau i aquest treball final. Ha estat un any impregnat de conceptes teòrics, fórmules i estratègies... Gràcies pel temps que m'heu regalat per finalitzar aquest projecte. De ben segur que a partir d'ara el recuperarem.

## 9. Referències bibliogràfiques

---

ABREU QUINTERO, J. L. (2011). Innovación social, conceptos y etapas. *International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-148.

BARCELONA ACTIVA. (2018). *Estudi comparativa internacional agències DEL*

BOIXADER, J., GÓMEZ, D., LOMAS, A. I SUBIRACHS, G. (2018). *Mapa del desenvolupament econòmic local a la demarcació de Barcelona: Atles DEL*. Barcelona: Gabinet de premsa i comunicació de la Diputació de Barcelona.

BRUNDTLAND, G. H. (1987). *Informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo*.

CEÑA, F. (1994). Planteamientos económicos del desarrollo rural: perspectiva histórica. *Revista de estudios agro-sociales*, 169, 11-52.

CLARK, G., HUXLEY, J. I MOUNTFORD, D. (2013). La función de las agencias de desarrollo. Dins de *Retos y futuro del desarrollo local* (p. 34-35). Red de entidades para el desarrollo local REDEL.

DEL CASTILLO, J. (1994). *Manual del Desarrollo Local. Estudios de Economía*. Vitoria: Gobierno Vasco.

DELFT UNIVERSITY. (2016). *Engineering the City*.

ELIZALDE, A. I HEVIA, A. E. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*, 76. United Nations Publications.

ESTELA BARNET, O. (2019). Políticas de desarrollo económico local ¿Y si repensamos lo básico? *Revista de Desarrollo Local*, 5.

- GOBIERNO DE NAVARRA. (2005). *Manuel Castells defiende un desarrollo endógeno globalizado que incorpore la cultura de la sostenibilidad y la exigencia de la cohesión social*.
- GONZALEZ, E., HOMS, O. I SERRA, J. A. (2018). *Estudi comparativa internacional d'agències de desenvolupament local*. Barcelona: Barcelona Activa.
- GUTIERREZ, R. (2003). Walt W. Rostow: rèquiem por un historiador económic. *CIENCIA ergo sum*, 10(3), 295-303.
- HERNANDO, M. (2007). *El desenvolupament local*. Barcelona: Editorial UOC.
- LOCALNET I INFONOMIA. (2009). *Les TIC al servei de la promoció econòmica local*. Barcelona: Localnet.
- PUJADAS, R. (2017). Desenvolupament local: de la teoria a la pràctica. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 83, 37-49.
- RODRÍGUEZ-POSE, A. (2001). *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado*. Londres: London School of Economics.
- RODRÍGUEZ-POSE, A. (2001). *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado*. Londres: London School of Economics.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. (1999). *Las estrategias de desarrollo local*. Valencia: Universidad de Valencia.
- ULIED, A., CARRERAS, B., BIOSCA, B., RODRIGO, R., BOIXADER, J. I ESTELA, O. (2017). *Models i factors per a un nou desenvolupament econòmic local*. Barcelona: Gabinet de premsa i comunicació de la Diputació de Barcelona.
- UNIVERSITAT DE VALENCIA. (2010). *El Modelo de Solow*.
- U-TRANS. (2017). *Cal una nova política de Desenvolupament Econòmic Local?*

## 10. Annexos

---

- 10.1 Rànquing per a cada variable/factor de municipis
- 10.2 Classificació Catalana d'Activitats Econòmiques —IDESCAT (Mataró, 2n semestre 2019)
- 10.3 Resultats agregats de l'enquesta de la Diputació de Barcelona a experts
- 10.4 Proposta de fitxa tipus de la línia estratègica Mar en Valor

## 10.1 Rànquing per a cada variable/factor

### - dels municipis capital de comarca de la demarcació

Codi ine	Codi Idescat	Municipi	Accessibilitat	Ordenació urbana	Viabilitat ambiental	Espais d'activitat	Estructura econòmica	Cultura empresarial	Capital i finances	Educació i coneixement	Patrimoni i creativitat	Cohesió social	Participació	Capacitat institucional
08019	080193	Barcelona	1	242	13	65	4	3	20	54	1	237	160	12
08096	080961	Granollers	48	66	38	12	1	22	193	139	34	244	173	66
08102	081022	Igualada	178	19	54	31	26	36	230	130	9	283	151	49
08113	081136	Manresa	111	24	125	43	3	35	158	168	31	223	200	104
08121	081213	Mataró	107	110	93	66	19	78	256	212	4	290	230	136
08187	081878	Sabadell	107	146	77	52	6	76	244	188	11	233	253	176
08211	082114	Sant Feliu de Llobregat	35	234	107	20	73	128	167	228	16	142	284	59
08279	082798	Terrassa	101	105	76	46	2	56	247	172	12	255	251	158
08305	083054	Vilafranca del Penedès	93	42	151	32	20	86	234	208	23	230	152	37
08307	083073	Vilanova i la Geltrú	152	120	157	50	29	96	288	175	19	258	183	139

### - dels municipis de la comarca del Maresme

Codi ine	Codi Idescat	Municipi	Accessibilitat	Ordenació urbana	Viabilitat ambiental	Espais d'activitat	Estructura econòmica	Cultura empresarial	Capital i finances	Educació i coneixement	Patrimoni i creativitat	Cohesió social	Participació	Capacitat institucional
08003	080039	Alella	12	309	288	85	137	32	18	177	36	179	260	143
08006	080060	Arenys de Mar	60	129	232	87	63	116	236	284	30	256	168	147
08007	080076	Arenys de Munt	64	133	201	99	82	150	224	264	66	203	205	306
08009	080095	Argentona	35	244	81	116	43	106	160	146	17	178	163	264
08029	080291	Cabrera de Mar	21	228	278	98	66	4	19	99	14	75	89	92
08030	080305	Cabrils	29	305	303	109	109	55	7	133	109	84	287	197
08032	080327	Caldes d'Estrac	48	253	300	147	184	52	43	238	133	189	119	62
08075	080752	Dosrius	60	287	259	248	50	99	31	268	171	200	107	217
08110	081108	Malgrat de Mar	167	67	148	163	52	228	243	207	225	289	237	111
08118	081189	Masnou, El	12	251	234	81	68	75	147	142	71	187	233	153
08121	081213	Mataró	107	110	93	66	19	78	256	212	4	290	230	136
08126	081265	Montgat	4	292	173	58	84	148	241	191	172	162	281	307
08153	081537	Òrrius	131	299	271	257	155	179	44	154	190	70	115	273
08155	081555	Palafolls	102	135	176	185	167	175	201	87	210	272	192	195
08163	081635	Pineda de Mar	93	86	254	140	157	129	282	269	120	306	246	127
08172	081727	Premià de Mar	17	198	228	89	112	161	249	136	140	276	259	236
08197	081976	Sant Andreu de Llavaneres	57	289	304	119	119	67	23	79	110	152	291	239
08203	082037	Sant Cebrià de Vallalta	76	232	292	272	190	167	48	15	168	234	142	149
08214	082140	Vilassar de Dalt	17	269	251	67	110	69	73	74	87	175	110	119
08219	082191	Vilassar de Mar	38	270	247	84	123	88	122	144	88	126	248	262
08230	082303	Premià de Dalt	79	297	283	82	96	83	34	143	95	174	292	77
08261	082613	Santa Susanna	116	134	299	236	303	33	26	217	198	282	135	30
08264	082649	Sant Vicenç de Montalt	57	311	311	125	92	31	50	256	44	102	298	116
08281	082819	Teià	81	308	270	80	115	40	12	43	82	96	219	215
08282	082824	Tiana	8	306	226	96	91	89	32	120	35	65	279	231
08284	082845	Tordera	97	93	182	124	196	60	259	290	42	295	211	106
08035	080351	Calella	152	255	9	272	165	85	286	148	81	117	204	243
08172	081727	Premià de Mar	262	265	305	263	160	282	295	280	291	310	225	301
08193	081939	Sant Iscle de Vallalta	21	228	278	98	66	4	19	99	14	75	89	92

## Distribució productiva de Mataró

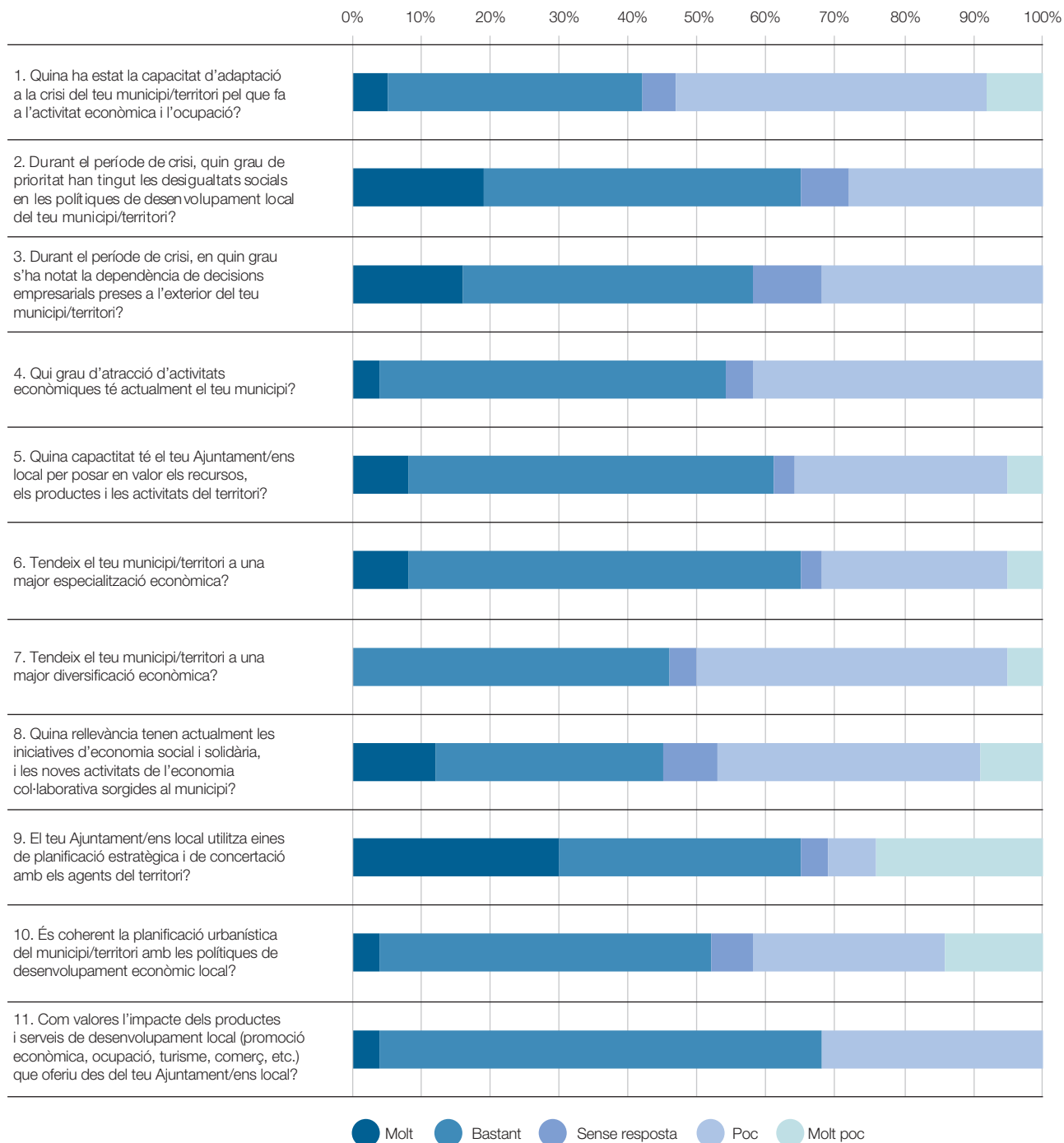
### 10.2 Classificació catalana d'activitats econòmiques –IDESCAT (Mataró, 2n semestre 2019)

Any	2019	2019
Trimestre	2	2
CCAE 2 dígit	Assalariats	Autònoms
<b>Total</b>	<b>40.568</b>	<b>7.925</b>
01 - Agricultura, ramaderia, caça i activitats dels serveis que s'hi relacionen	13	72
02 - Silvicultura i explotació forestal	0	2
03 - Pesca i aqüicultura	0	0
05 - Extracció d'antracita, hulla i lignit	0	0
06 - Extracció de petroli brut i de gas natural	0	0
07 - Extracció de minerals metàl·lics	0	0
08 - Extracció de minerals no metàl·lics ni energètics	0	1
09 - Activitats de suport a les indústries extractives	0	0
10 - Indústries de productes alimentaris	355	54
11 - Fabricació de begudes	7	2
12 - Indústries del tabac	0	0
13 - Indústries tèxtils	652	121
14 - Confecció de peces de vestir	1.509	284
15 - Indústria del cuir i del calçat	2	3
16 - Indústria de la fusta i del suro, excepte mobles; cistelleria i esparteria	48	28
17 - Indústries del paper	14	3
18 - Arts gràfiques i reproducció de suports enregistrats	104	45
19 - Coqueries i refinació del petroli	0	0
20 - Indústries químiques	418	3
21 - Fabricació de productes farmacèutics	151	0
22 - Fabricació de productes de cautxú i matèries plàstiques	56	14
23 - Fabricació d'altres productes minerals no metàl·lics	14	13
24 - Metal·lúrgia; fabricació de productes bàsics de ferro, acer i ferroaliatges	83	17
25 - Fabricació de productes metàl·lics, excepte maquinària i equips	343	97
26 - Fabricació de productes informàtics, electrònics i òptics	52	8
27 - Fabricació de materials i equips elèctrics	5	4
28 - Fabricació de maquinària i equips ncaa	227	39
29 - Fabricació de vehicles de motor, remolcs i semiremolcs	21	2
30 - Fabricació d'altres materials de transport	11	3
31 - Fabricació de mobles	20	23
32 - Indústries manufactureres diverses	34	31
33 - Reparació i instal·lació de maquinària i equips	133	73
35 - Subministrament d'energia elèctrica, gas, vapor i aire condicionat	126	3
36 - Captació, potabilització i distribució d'aigua	81	0
37 - Recollida i tractament d'aigües residuals	82	0
38 - Activitats de recollida, tractament i eliminació de residus; activitats de valorització	7	3
39 - Activitats de descontaminació i altres serveis de gestió de residus	18	3
41 - Construcció d'immobles	864	282
42 - Construcció d'obres d'enginyeria civil	84	29
43 - Activitats especialitzades de la construcció	1.129	728
45 - Venda i reparació de vehicles de motor i motocicletes	520	216
46 - Comerç a l'engròs i intermediaris del comerç, excepte vehicles de motor i mot	2.483	514

47 - Comerç al detall, excepte el comerç de vehicles de motor i motocicletes	3.673	1.177
49 - Transport terrestre; transport per canonades	1.028	451
50 - Transport marítim i per vies de navegació interiors	0	1
51 - Transport aeri	0	0
52 - Emmagatzematge i activitats afins al transport	146	15
53 - Activitats postals i de correus	44	24
55 - Serveis d'allotjament	87	4
56 - Serveis de menjar i begudes	2.035	777
58 - Edició	61	22
59 - Activitats de cinematografia, de vídeo i de programes de televisió; activitats	3	29
60 - Activitats d'emissió i programació de ràdio i televisió	31	1
61 - Telecomunicacions	71	22
62 - Serveis de tecnologies de la informació	412	126
63 - Serveis d'informació	103	27
64 - Mediació financera, excepte assegurances i fons de pensions	14	3
65 - Assegurances, reassegurances i fons de pensions, excepte la Seguretat So	26	10
66 - Activitats auxiliars de la mediació financera i d'assegurances	69	139
68 - Activitats immobiliàries	369	110
69 - Activitats jurídiques i de comptabilitat	574	146
70 - Activitats de les seus centrals; activitats de consultoria de gestió empresari	151	51
71 - Serveis tècnics d'arquitectura i enginyeria; assajos i anàlisis tècnics	131	138
72 - Recerca i desenvolupament	85	46
73 - Publicitat i estudis de mercat	80	86
74 - Altres activitats professionals, científiques i tècniques	126	174
75 - Activitats veterinàries	36	8
77 - Activitats de lloguer	227	61
78 - Activitats relacionades amb l'ocupació	66	4
79 - Activitats de les agències de viatges, operadors turístics i altres serveis de	28	35
80 - Activitats de seguretat i investigació	134	9
81 - Serveis a edificis i activitats de jardineria	711	119
82 - Activitats administratives d'oficina i altres activitats auxiliars a les empreses	578	112
84 - Administració pública, Defensa i Seguretat Social obligatòria	6.838	2
85 - Educació	2.497	186
86 - Activitats sanitàries	7.667	275
87 - Activitats de serveis socials amb allotjament	587	4
88 - Activitats de serveis socials sense allotjament	252	11
90 - Activitats de creació, artístiques i d'espectacles	94	101
91 - Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals	17	3
92 - Activitats relacionades amb els jocs d'atzar i les apostes	50	10
93 - Activitats esportives, recreatives i d'entreteniment	666	69
94 - Activitats associatives	219	29
95 - Reparació d'ordinadors, d'efectes personals i efectes domèstics	54	137
96 - Altres activitats de serveis personals	844	450
97 - Activitats de les llars que donen ocupació a personal domèstic	18	0
99 - Organismes extraterritorials	0	1








### 10.3 Resultats agregats de l'enquesta de la Diputació de Barcelona a experts

Resum sobre la importància per al desenvolupament en el futur.





## 10.4 Proposta de fitxa tipus de la línia estratègica Mar en Valor

<b>3.3 Debat i reflexió sobre mar, cooperativisme i innovació social</b>			
<b>Estratègia</b>	Promoció de la cultura nàutica		
<b>Línia de treball</b>	Dinamització d'activitats ciutadanes		
<b>Descripció</b>			
<p>Articular el Consell de Mar com un punt de trobada de la ciutadania per promoure el debat i la maduració d'iniciatives blaves i nous conceptes. Organitzar debats i cicles de reflexió per capitalitzar noves iniciatives sobre el mar, d'innovació social i cooperació que tinguin una component blava, valoritzant l'existència del Cafè del Mar al front marítim de Mataró. En primera instància, i fins que es defineixi la instal·lació d'un centre d'activitats avançades al port amb base marítima, aquest espai de reflexió pot incentivar i donar suport a projectes de base comunitària i al talent emprenedor de la ciutat, treballar pel caràcter mariner de la ciutat i ajudar a crear i consolidar una cultura nàutica de Mataró. Podrà incloure iniciatives com la consolidació d'una incubadora d'iniciatives socials relacionades amb el mar.</p>			
<b>Horitzó</b>	Mitjà termini	<b>Calendari</b>	2024-2026
<b>Agents implicats</b>	Comissionat Executiu pel Mar en Valor; Direcció de Promoció de Ciutat i Comerç; Cafè de Mar; entitats blaves; Diputació de Barcelona; Generalitat de Catalunya		
<b>Prioritat</b>	Mitjana		
			
<b>Contribució al marc estratègic vigent</b>			
Estratègia Mataró 2022	Imatge i promoció de ciutat	Ocupació de qualitat	Cohesió social i territorial
Estratègia marítima de Catalunya 2030	Economia blava	Ecosistemes marins	Qualitat de vida
Objectius desenvolupament sostenible Nacions Unides	 		  
<b>Referències i bones pràctiques</b>			
La Marina de València			