

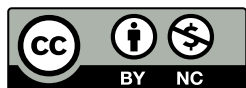
Títol de projecte:

Foment dels estudis de futur i la prospectiva estratègica en les empreses del sector audiovisual

Finançament:

Projecte finançat per ACCIÓ – Agència per la Competitivitat de l'Empresa de la Generalitat de Catalunya, en el marc de les ajudes per a iniciatives de reforç de la competitivitat i la transformació del teixit empresarial català.

AMB EL SUPORT DE:



Reconeixement – No comercial
(CC BY – NC)

Freixas, M., & Salvador-Mata, B. (2025). *Informe estratègic per escalar els usos de la prospectiva al sector empresarial català*. Universitat Pompeu Fabra.

CÀTEDRA DE FUTURS DE LA COMUNICACIÓ (UNIVERSITAT POMPEU FABRA)

La Càtedra de Futurs de la Comunicació és un espai de recerca aplicada, transferència i formació que impulsa l'ús dels estudis de futur en l'àmbit de la comunicació i la cultura. Està liderada pel departament de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra i inclou quinze empreses del sector de la comunicació. Amb una mirada interdisciplinària i orientada al canvi, promou la generació d'eines, coneixement i metodologies per ajudar les organitzacions a anticipar i afrontar els reptes de futur.



Càtedra
Futurs de la
Comunicació



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

CLÚSTER AUDIOVISUAL DE CATALUNYA

El Clúster Audiovisual de Catalunya és una associació empresarial sense ànim de lucre que agrupa empreses, institucions i centres de coneixement del sector audiovisual i dels sectors connexos. Té com a objectiu potenciar la competitivitat del sector mitjançant la cooperació, la innovació i la connexió amb nous mercats, promovent iniciatives conjuntes que impulsin la transformació i la projecció internacional del teixit audiovisual català.



Índex

01. RESUM EXECUTIU p. 4

02. CONTEXT I JUSTIFICACIÓ p. 5

Per què s'elabora l'informe?	5
Reptes i oportunitats del sector audiovisual català	5
Estudis de futur	5
Hipòtesi inicial del projecte	6

03. METODOLOGIA p. 7

Benchmarking internacional	7
Proves pilot amb Filmin i Lavinia	7
Entrevistes qualitatives a empreses del sector	8
Seminari col·lectiu i contrast d'aprenentatges	8
Relació d'empreses	9

04. DIAGNOSI DEL SECTOR AUDIOVISUAL CATALÀ p.12

Percepcions i espais d'aplicació de la prospectiva	12
Reptes i barreres per a la seva integració	12
Demandes del sector	13
Indicadors d'èxit identificats per les empreses	14
Dimensions i indicadors qualitius d'èxit en prospectiva	15

05. CASOS D'ESTUDI p. 17

Disseny col·laboratiu i definició d'objectius	17
Preparació metodològica i disseny de les sessions	18
Desenvolupament de les sessions	19
Valoració i aprenentatges obtinguts	19
Indicadors qualitius observats en les formacions pilot	20

06. PLA D'ACCIÓ PER A LA INSTITUCIONALITZACIÓ DE LA PROSPECTIVA A CATALUNYA p. 21

1. Punt de partida: la Càtedra com a centre de referència	21
2. Fomentar la connexió internacional	22
3. Participar en actes estratègics internacionals	22
4. Formació especialitzada per a professionals del sector	23
5. Incentivar la recerca aplicada en estudis de futur	24
6. Crear xarxes d'intercanvi d'experiències entre les persones ja formades	24
7. Estendre la formació a les noves generacions i integrar-la en els plans curriculars universitaris	25
8. Construir un pol fort dins de les xarxes europees en estudis de futur: sostenibilitat i finançament	26
Full de ruta progressiu	28
Recomanacions segons horitzó temporal	29

01. Resum Executiu

Aquest informe d'escalabilitat, impulsat per la Càtedra de Futurs de la Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra i el Clúster Audiovisual de Catalunya, amb el suport d'ACCIÓ, té com a objectiu explorar les **condicions i accions necessàries** per escalar la prospectiva estratègica com una eina real i útil dins el sector audiovisual català.

Al llarg del projecte s'han combinat **tres línies d'acció**: un exercici de comparació internacional per identificar bones pràctiques; proves pilot amb Filmin i Lavinia, sòcies del Clúster i de la Càtedra, per testar metodologies prospectives en els seus propis processos de presa de decisions; i entrevistes en profunditat amb altres empreses del sector per detectar necessitats, barreres i oportunitats.

Els resultats mostren un sector amb un interès creixent per la prospectiva, però sense estructures consolidades per incorporar-la. Les empreses reconeixen la utilitat d'aquestes metodologies per anticipar-se als canvis tecnològics i culturals; innovar en models de negoci i formats; enfortir la capacitat interna i la reflexió estratègica; i generar col·laboració en un ecosistema fragmentat. Tanmateix, les principals **barreres** continuen sent la manca de temps i recursos, el desconeixement metodològic i la dificultat de vincular la mirada de futur amb les decisions operatives del dia a dia. Per tant, les institucions demanen estructures consolidades, guia i reforç institucional per a la implementació efectiva de la prospectiva estratègica.

L'informe proposa **recomanacions concretes i graduals per escalar** la prospectiva, tant en l'àmbit empresarial com institucional i acadèmic. Entre elles destaquen la creació de xarxes de pràctica compartida, la formació especialitzada, la connexió internacional i la integració de la prospectiva en els processos d'innovació i planificació.

La prospectiva és una condició estratègica per reforçar la competitivitat, la resiliència i la capacitat de projecció internacional del sector audiovisual català.

02. Context i justificació

PER QUÈ S'ELABORA L'INFORME?

Aquest informe respon a la necessitat de dotar al sector audiovisual català i l'ecosistema institucional que l'envolta d'eines que ajudin les empreses a prendre decisions més informades i resilients davant d'un entorn canviant i incert. L'objectiu principal és explorar com la prospectiva estratègica pot contribuir a **enfortir la competitivitat del sector** i facilitar la seva adaptació a mitjà i llarg termini.

REPTES I OPORTUNITATS DEL SECTOR AUDIOVISUAL CATALÀ

Les empreses audiovisuals catalanes operen en un entorn marcat per la incertesa i la velocitat del canvi. Les entrevistes mostren que els principals **reptes** identificats són la **manca de temps** i **recursos** per pensar més enllà del curt termini, la dificultat d'incorporar metodologies de futur en la presa de decisions i la sensació que els marcs institucionals i reguladors no sempre s'adapten amb la **rapidesa** que el sector necessita.

Malgrat això, el sector compta amb **oportunitats** clares: un interès creixent per obrir espais de **reflexió**, una capacitat **creativa i innovadora** reconeguda i l'existència de xarxes i **estructures col·lectives** que poden actuar com a catalitzadors. En aquest sentit, el Clúster Audiovisual de Catalunya és un exemple referent, ja que articula empreses, institucions i centres de coneixement, facilitant l'intercanvi d'aprenentatges i la generació de projectes compartits. Aquest tipus de plataformes poden crear les condicions perquè la prospectiva esdevingui una pràctica compartida, rellevant i escalable.

ESTUDIS DE FUTUR

Els **estudis de futur** són un àmbit interdisciplinari que analitza com podrien evolucionar els sistemes socials, econòmics i tecnològics. Parteixen de la idea que **no existeix un únic futur determinat**, sinó múltiples opcions possibles, i que anticipar aquests escenaris pot ajudar a prendre decisions més informades en el present.

A Europa, aquesta disciplina comença a prendre forma a mitjans del segle XX, especialment a França, amb figures com Gaston Berger, que introdueix el concepte de **prospective**, i Bertrand de Jouvenel, que n'articula la dimensió política i ètica. Aquesta tradició posa l'accent en la capacitat col·lectiva d'influir en el futur des del diàleg, el coneixement i la responsabilitat compartida.

Dins d'aquest camp, la **prospectiva** és la **branca aplicada** que analitza les dinàmiques de canvi i construeix escenaris plausibles per influir en els futurs possibles. La **prospectiva estratègica**, per la seva banda, és l'aplicació

d'aquest enfocament a contextos concrets de **presa de decisions** a organitzacions, institucions o sectors, amb l'objectiu de millorar la seva capacitat d'adaptació, innovació i anticipació.

En l'àmbit empresarial, aquestes pràctiques s'han anat introduint progressivament en diversos sectors, especialment aquells amb un alt nivell d'incertesa i canvi estructural. Permeten detectar **tendències**, anticipar **riscos**, explorar opcions i reforçar l'estratègia de manera més flexible i sostinguda. No obstant això, el seu ús dins del sector audiovisual encara és incipient, especialment a Catalunya i al sud d'Europa, on la cultura de l'anticipació i les estructures de suport encara s'estan consolidant.

Tal com es recull a l'informe de benchmarking, elaborat i publicat en paral·lel dins aquest mateix projecte, diversos **països i centres europeus** han integrat la prospectiva de manera estructural en les seves institucions, empreses i ecosistemes d'innovació. Aquest recorregut internacional mostra que, tot i no existir una única manera d'aplicar la prospectiva, es poden identificar alguns factors recurrents que **afavoreixen la seva implementació**: el suport institucional, l'existència de xarxes de coneixement i una cultura compartida d'anticipació.

HIPÒTESI INICIAL DEL PROJECTE

Aquest projecte parteix de la hipòtesi que la prospectiva estratègica pot actuar com una **eina clau per reforçar la competitivitat, la resiliència i la capacitat d'adaptació** del sector audiovisual català. En un entorn caracteritzat per la rapidesa dels canvis tecnològics, la fragmentació dels models de negoci i les tensions socials i culturals, es fa necessari desenvolupar noves maneres d'anticipar i gestionar la incertesa.

El projecte planteja que, per tal que la prospectiva pugui esdevenir una pràctica escalable i útil dins del teixit empresarial, cal no només adaptar les metodologies existents, sinó també **crear condicions específiques de connexió entre la reflexió estratègica i els processos reals de presa de decisions**. Això implica treballar en diversos nivells: la capacitació de les persones, la generació d'espais col·laboratius, la integració amb processos d'innovació i el suport institucional.

A partir d'aquesta hipòtesi, s'ha dissenyat un enfocament metodològic que combina la recerca qualitativa, l'experimentació pràctica i la comparació internacional, amb l'objectiu de detectar quines barreres i palanques poden afavorir l'escalabilitat de la prospectiva en el context específic del sector audiovisual català.

03. Metodologia

BENCHMARKING INTERNACIONAL

La **primera fase** va consistir en un exercici de benchmarking internacional orientat a **identificar bones pràctiques i models de referència** en l'aplicació dels estudis de futur a escala europea.

Aquest procés va començar amb la selecció d'**entitats i professionals vinculats a la prospectiva i als estudis de futur**, prioritzant una mostra diversa pel que fa a enfocaments, àmbits d'aplicació i formes d'articulació institucional. La recollida d'informació es va fer a partir d'entrevistes en profunditat, revisió de materials públics i anàlisi qualitativa de casos, amb l'objectiu d'identificar condicions d'implantació, metodologies emprades i dinàmiques de treball transferibles.

Aquest benchmarking no només ha permès traçar una panoràmica de l'**estat actual de la prospectiva a nivell europeu**, sinó que ha servit de base per adaptar el projecte al context català, tenint en compte les **especificitats del teixit audiovisual local**, la seva estructura empresarial i les seves necessitats estratègiques. Ha estat, per tant, un punt de partida fonamental per pensar com introduir la prospectiva de manera gradual, útil i escalable dins del sector.

Els resultats d'aquesta fase han estat recollits i publicats en l'informe de benchmarking en paral·lel dins el mateix projecte, i constitueixen un dels fonaments conceptuals i metodològics de l'estudi d'escalabilitat que aquí es presenta.

PROVES PILOT AMB FILMIN I LAVINIA

En la **segona fase del projecte**, es van desenvolupar dues proves pilot amb les empreses **Filmin** i **Lavinia**, amb l'objectiu de testar l'aplicabilitat de la prospectiva estratègica en **entorns empresarials concrets del sector audiovisual català**. Aquestes empreses, sòcies del Clúster Audiovisual de Catalunya i de la Càtedra Futurs de la Comunicació, han participat en un procés dissenyat a mida segons les seves necessitats i interessos estratègics.

El punt de partida és la formulació, per part de cada organització, d'una **pregunta clau o àmbit de recerca** vinculat al seu futur. A partir d'aquí, es defineix una **estratègia metodològica específica**, combinant eines prospectives que permeten abordar aquella qüestió des d'una mirada sistèmica i anticipadora.

Aquest procés s'articula a través de **sessions formatives de 8 a 10 hores**, organitzades en tres fases: (1) exploració del context actual i passat, (2) construcció de futurs possibles i (3) traducció d'escenaris en accions presents. Les sessions compten amb la participació de persones de perfils diversos dins de l'organització (departaments, rols i nivells d'experiència diferents) per afavorir una **visió plural** i enriquir el debat intern.

A la fase final, les empreses connecten les conclusions obtingudes amb els seus processos actuals i comencen a definir **indicadors i línies d'actuació** per avançar, des d'avui, cap als escenaris desitjables identificats.

La prospectiva, entesa com a pràctica deliberativa i flexible, contribueix a reforçar la claredat de rumb, obrir nous marcs de reflexió i afavorir la presa de decisions en contextos d'alta incertesa.

Aquests exercicis no busquen generar respostes definitives, sinó fomentar la capacitat d'anticipació i crear espais estructurats per pensar el futur de manera estratègica

ENTREVISTES QUALITATIVES A EMPRESES DEL SECTOR

La **tercera fase del projecte** inclou un conjunt d'**entrevistes qualitatives** a empreses sòcies del Clúster Audiovisual de Catalunya, amb l'objectiu d'entendre com es percep i es podria incorporar la prospectiva dins del teixit empresarial. Aquestes converses permeten **identificar barreres, necessitats i oportunitats**, i aporten una visió directa dels reptes que afronta el sector.

Les entrevistes es duen a terme amb perfils directius i tècnics de diverses empreses, cobrint àrees com la producció, la postproducció, els serveis tècnics o l'estratègia digital. Aquesta diversitat garanteix una **mirada plural** i ajuda a captar tant les visions més estratègiques com les necessitats quotidianes de la pràctica professional.

A partir de l'anàlisi del material recollit, emergeixen alguns **patrons comuns**: moltes empreses reconeixen la utilitat potencial de la prospectiva, però assenyalen limitacions com la manca de temps, la pressió per respondre a demandes immediates o el desconeixement metodològic. Alhora, s'identifica interès a explorar-la com a eina per repensar models de negoci, anticipar canvis tecnològics i generar espais de reflexió interna.

Aquest exercici qualitatiu posa en relleu les **expectatives i condicions** que poden orientar futurs processos d'implementació. Les entrevistes, enteses com un espai de **diàleg**, ofereixen informació valuosa sobre com articular la prospectiva d'una manera realista i adaptada a les necessitats del sector.

SEMINARI COL·LECTIU I CONTRAST D'APRENENTATGES

Com a **fase final** del procés metodològic, es duu a terme un **seminari col·lectiu obert** (juliol 2025) tant a les empreses que han participat directament en el projecte com a la resta de sòcies del Clúster Audiovisual de Catalunya. L'objectiu és compartir resultats preliminars, contrastar aprenentatges i generar debat al voltant de la prospectiva estratègica.

Aquest espai serveix per **posar en comú les conclusions obtingudes** a les fases anteriors (benchmarking internacional, proves pilot i entrevistes qualitatives) i per validar-ne la rellevància des de la perspectiva de les pròpies empreses. La

sessió es concep com un **exercici participatiu**, més orientat a la deliberació i la cocreació que no pas a la presentació unidireccional de resultats.

A través del seminari, es recullen noves aportacions sobre les principals **barres d'implementació**, així com sobre els àmbits on la prospectiva pot generar més valor: des de la innovació en models de negoci fins a la capacitat interna i la cooperació sectorial. Al mateix temps, l'intercanvi entre empreses permet **identificar expectatives compartides** i reforçar la idea que la prospectiva pot actuar com a catalitzador d'una cultura d'anticipació col·lectiva dins del sector audiovisual català.

RELACIÓ D'EMPRESSES

Les empreses que es recullen en aquesta llista han participat en el projecte en diferents formats: algunes a través de les entrevistes en profunditat i d'altres mitjançant un formulari en línia compartit durant el seminari de tancament del projecte, coorganitzat pel Clúster i la Càtedra de Futurs. Totes elles són **sòcies del Clúster Audiovisual de Catalunya**, que integra una àmplia diversitat d'agents vinculats a la producció, els serveis tècnics, la distribució i l'exhibició, la tecnologia, la comunicació, la publicitat, els videojocs, la formació o les experiències immersives. La seva participació ha permès recollir una **mostra representativa del teixit audiovisual català** i oferir una visió plural sobre les potencialitats i barreres per a la incorporació de la prospectiva al sector.

En paral·lel, cal destacar el paper de **Filmin** i **Lavinia**, empreses que, a més de ser sòcies del Clúster, també formen part de la Càtedra de Futurs de la Comunicació. Ambdues han estat **col·laboradores actives en el projecte** a través de **formacions específiques de prospectiva estratègica**, concebudes com a casos d'estudi i proves pilot d'aplicació al sector, amb la implicació d'equips interns de diversos rols i departaments. Aquestes sessions van combinar una introducció teòrica a la prospectiva amb dinàmiques pràctiques orientades a treballar preguntes reals de les organitzacions, experimentant metodologies com l'anàlisi d'incerteses, el desenvolupament d'escenaris i el prototipatge de futurs. Aquest procés ha servit tant per testar l'aplicabilitat de la prospectiva en contextos empresarials concrets com per generar aprenentatges transferibles al conjunt del sector.

Empreses participants dels casos d'estudi

➤ FILMIN

Plataforma de cinema online especialitzada en el visionat sota demanda en streaming i subscripció de cinema independent, d'autor, comercial, i sèries de televisió.

➤ LAVINIA

Lavinia Services és una empresa que ofereix solucions integrades en totes les activitats del sector audiovisual. Des de la producció de continguts per a televisió, plataformes i esdeveniments, fins a serveis tècnics com streaming, realitat virtual, immersiu 360º, museística i equipament audiovisual. També gestiona canals, transmissions en directe, serveis broadcast i projectes de comunicació digital.

Entrevistes qualitatives

(ORDENADES ALFABÈTICAMENT)

➤ AVISUAL PRO	Lloguer i venda de material audiovisual, des de càmeres i accessoris, fins a material per a esdeveniments. Ofereixen un servei complet: lloguer de platós, instal·lació d'equips, venda online i màquines automatitzades per a fotografia de producte.
➤ BETEVÉ	Mitjà de comunicació públic de Barcelona que ofereix serveis de televisió, ràdio, web i xarxes socials.
➤ CANAL REUS	Mitjà de comunicació català i de gestió privada amb vocació de servei públic, que proporciona el servei de televisió en l'àmbit local i de proximitat, centrant-se en els territoris del Baix Camp i Priorat.
➤ CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS	Organisme públic que gestiona els mitjans de comunicació audiovisual de la Generalitat de Catalunya: els canals de Televisió de Catalunya i el grup d'emissores de Catalunya Ràdio, a més dels continguts digitals generats per aquests mitjans.
➤ DEAPLANETA	DeAPlaneta és una productora i distribuïdora de continguts de ficció per a cinema, televisió i plataformes digitals, amb presència internacional i diverses línies de negoci dins del sector audiovisual.
➤ EBANTIC	Empresa tecnològica especialitzada en el desenvolupament de Software per la gestió, arxiu i distribució de continguts multimèdia.
➤ FLOCK DRONE ART	Productora d'espectacles amb drons que ofereix serveis per a empreses, ciutats i esdeveniments.
➤ ITAEB–Institut de Tècniques Audiovisu- als i de l'Espectacle de Barcelona	Centre de formació especialitzat en imatge, so i arts escèniques, que ofereix batxillerat i cicles formatius de grau mitjà i superior per a professionals de l'espectacle en viu.
➤ LAYERS OF REALITY	Productora audiovisual especialitzada en la creació de continguts immersius vinculats a l'art digital, la realitat virtual, la realitat augmentada i els entorns 360°. Gestiona espais com l'IDEAL a Barcelona i el centre MAD a Madrid, dedicats a exposicions i experiències immersives per al públic general.
➤ NONAME STUDIOS	Estudi de desenvolupament de videojocs independent amb seu a Barcelona, especialitzat en el desenvolupament, co-desenvolupament i portabilitat. Participen activament en tots els aspectes del procés de desenvolupament, incloent-hi la conceptualització, el disseny, la producció central, la portabilitat i el LiveOps.
➤ ONLY POSTPRODUCTION	Estudi de postproducció de Barcelona que ofereix serveis d'edició, VFX, motion graphics i correcció de color. Dona servei tant a clients locals com internacionals, incloent agències publicitàries i creatives, plataformes, serveis de vídeo sota demanda, produccions de ficció i el sector musical.

➤ RTVA – RÀDIO I TELEVISIÓ D'ANDORRA

Societat pública de titularitat estatal que gestiona el servei de ràdio i televisió pública del Principat d'Andorra, amb l'objectiu de garantir l'accés a la informació i promoure la cultura pròpia del país.

➤ SONO

Empresa de serveis audiovisuals amb seu a Barcelona, Madrid i Sevilla que ofereix solucions per a esdeveniments, projectes d'integració, instal·lacions museístiques i platós físics i virtuals.

➤ THE MOFF

Productora especialitzada en continguts audiovisuals, estratègia digital i publicitat. Ha desenvolupat projectes per a diversos sectors com la moda, la bellesa, l'automoció, la salut o el turisme, i disposa d'equip propi de producció i postproducció.

04. Diagnosi del sector audiovisual català

PERCEPCIONS I ESPAIS D'APLICACIÓ DE LA PROSPECTIVA

En el conjunt d'empreses audiovisuals catalanes, la prospectiva s'identifica com una **eina potencialment útil i transversal**, amb la capacitat de connectar el que es fa avui amb el que caldrà fer en el futur. La percepció general és que pot actuar com a **marc d'anticipació i d'orientació estratègica**, especialment en un sector marcat per la incertesa i la velocitat del canvi. Tot i això, la seva incorporació real als processos habituals és encara **incipient, fragmentada i poc estructurada**.

La majoria d'empreses reconeixen el seu valor, però no disposen de dinàmiques internes, temps o recursos per integrar-la de manera sostinguda.

Només algunes organitzacions han començat a explorar-la amb més claredat. En general, es tracta d'empreses de **major dimensió**, amb **departaments específics d'innovació**, o bé d'aquelles que mantenen una **relació estreta amb l'àmbit acadèmic i formatiu**. En aquests casos, la prospectiva no es limita a exercicis puntuals, sinó que s'ha utilitzat com a part de **processos de presa de decisions estratègiques**, per pensar a llarg termini, orientar línies d'innovació o avaluar escenaris de futur. Per a la resta del sector, però, continua essent més una **oportunitat percebuda** que no pas una pràctica consolidada, vista sovint com un recurs interessant però encara distant del dia a dia de les organitzacions.

Els àmbits on les empreses hi veuen més potencial són diversos i reflecteixen tant necessitats operatives com aspiracions estratègiques:



Anticipació al canvi i presa de decisions estratègiques, especialment en un sector fortament exposat a transformacions tecnològiques i culturals.



Innovació i nous models de negoci, imaginant propostes de valor alternatives o escenaris disruptius que permetin adaptar-se amb agilitat.



Planificació tecnològica, per orientar l'adopció de noves eines des d'una mirada de llarg termini i no només reactiva.



Capacitació interna i cultura d'anticipació, obrint converses estratègiques dins dels equips i fomentant la intel·ligència col·lectiva.



Sostenibilitat i valors socials, incorporant dimensions ètiques i ambientals en la definició de l'estratègia i el posicionament.



Reforç de la col·laboració i la visió compartida, facilitant espais de diàleg i confiança dins d'un ecosistema sovint fragmentat.

Més que concebre-la com una metodologia amb resultats predefinitos, les empreses perceben la prospectiva com un **marc obert d'activació intel·lectual i estratègica**. En aquest sentit, en valoren sobretot la capacitat d'obrir preguntes noves, connectar perspectives i orientar l'acció present cap a horitzons més viables i sostenibles.

Les empreses del sector audiovisual català mostren una actitud oberta a aplicar la prospectiva estratègica en els seus processos interns. En especial, pel que fa a la planificació tecnològica, el suport en la presa de decisions i la capacitat interna.

REPTES I BARRERES PER A LA SEVA INTEGRACIÓ

Tot i que la prospectiva desperta interès i és percebuda com una eina amb un alt potencial, la seva incorporació real en els processos interns de les empreses audiovisuals catalanes continua sent limitada. Aquesta distància entre la **valoració positiva** i la **pràctica efectiva** no respon a un únic factor, sinó a una combinació de condicionants estructurals, culturals i operatius.

Un dels obstacles més recurrents és la **limitació de temps i recursos**. El sector audiovisual treballa sota una forta pressió de terminis i projectes simultanis, amb estructures sovint petites i poc dotades, a nivell de recursos, per sostenir processos de reflexió a llarg termini. En aquest context, dedicar esforços a processos que no generen un retorn immediat es percep com un luxe difícil d'assumir. La prospectiva, amb beneficis que s'acostumen a materialitzar a mitjà o llarg termini, tendeix a quedar relegada davant de prioritats més urgents.

També pesa la **manca de coneixement metodològic**. Encara que el concepte de "pensar en el futur" resulta intuïtiu, moltes empreses desconeixen quines eines aplicar, com adaptar-les al seu context o com traduir-ne els resultats en accions concretes. L'absència de referents propers i de models adaptats al sector contribueix a generar inseguretat i a percebre la prospectiva com una pràctica externa i poc accessible.

Una altra dificultat és la **desconnexió amb la pràctica quotidiana**. Tot i que la prospectiva pot generar reflexions valuoses, moltes organitzacions tenen problemes per vincular-les amb els seus processos reals de decisió i acció. Això fa que sovint es visqui com un exercici paral·lel o puntual, sense continuïtat ni integració en la planificació estratègica, en la definició de projectes o en l'organització del treball.

Finalment, es constata una **baixa prioritat interna deguda al desconeixement inicial**. Per a moltes empreses, la prospectiva simplement no formava part del seu "mapa mental" estratègic: no era una opció considerada. En aquest sentit, la barrera és més **estructural i cultural que conceptual**. Quan les organitzacions tenen ocasió de conèixer millor què pot aportar, mostren interès i identifiquen possibles aplicacions. **El repte és, doncs, crear els marcs i els acompanyaments adequats perquè aquesta curiositat es pugui transformar en pràctiques concretes i sostenibles.**

Per a l'ús exitós de la prospectiva estratègica en empreses de l'entorn audiovisual, convé desenvolupar formacions especialitzades, amb una mirada aplicada, i involucrar a perfils interdisciplinaris.

DEMANDES DEL SECTOR

Les entrevistes realitzades en el marc d'aquest estudi han permès identificar un **conjunt de demandes compartides** per part de les empreses del sector audiovisual català. Aquestes demandes no només reflecteixen les barreres detectades en l'apartat anterior, sinó que apunten a condicions i suports concrets que podrien facilitar la integració efectiva de la prospectiva estratègica en les seves dinàmiques internes.

- **Demanda 1.** Consolidar un centre de referència a escala catalana que serveixi de far per a formació, assessorament, encàrrecs i estudis sectorials.
- **Demanda 2.** Establiment i impuls de xarxes de col·laboració en l'àmbit nacional, com a primer pas, i posteriorment també en l'àmbit internacional, per impulsar processos dialògics, sinèrgics i d'aplicació dels estudis de futur i la prospectiva. Aquest treball en xarxa ha d'incloure també la connexió amb institucions i polítiques públiques, de manera que la prospectiva esdevingui una eina útil per a la presa de decisions i per a l'alineament amb les estratègies del país.
- **Demanda 3.** Realització de formacions específiques en metodologies prospectives, adaptades al context i amb acompanyament expert, dirigides a cada empresa del sector i alineades amb les seves necessitats concretes.
- **Demanda 4.** Endegar processos interns guiats per aplicar la prospectiva a contextos empresarials concrets, amb resultats pràctics i aplicats.
- **Demanda 5.** Establiment d'un centre o espai de referència europeu que disposi no només de l'expertesa en prospectiva, sinó també d'instal·lacions, laboratoris i altres recursos que permetin liderar la mirada cap als futurs a escala europea.

INDICADORS D'ÈXIT IDENTIFICATS PER LES EMPRESES

En el cas de la prospectiva, l'èxit és difícil de definir, perquè no s'entén com un objectiu tancat ni es tradueix necessàriament en decisions immediates, sinó com **un procés que transforma la manera de pensar i decidir dins les organitzacions**. El seu valor principal rau en activar noves dinàmiques, generar preguntes rellevants i obrir escenaris que permetin orientar millor l'acció present.

Per a moltes empreses, un procés de prospectiva es considera valuós si aconsegueix activar **converses estratègiques** que normalment no tindrien lloc, **trencar rutines** de treball que limiten l'adaptació o fer visibles oportunitats vinculades a transformacions tecnològiques, socials o culturals. També hi juguen un paper rellevant la capacitat de reforçar la responsabilitat i la sostenibilitat en les estratègies corporatives i la possibilitat d'afavorir la col·laboració sectorial, creant visions compartides en un ecosistema fragmentat.

Tot i aquesta dificultat de mesura, resulta útil disposar d'alguns **criteris orientatius** que ajudin les organitzacions a valorar l'impacte de la prospectiva. No es tracta de reduir la seva complexitat, sinó de disposar d'un marc flexible que permeti reconèixer indicis de canvi i efectes positius. A continuació, es proposa una taula amb possibles **KPIs qualitatius i situats**, pensats perquè cada empresa els pugui adaptar al seu context.

DIMENSIONS I INDICADORS QUALITATIUS D'ÈXIT EN PROSPECTIVA

Processos de deliberació

INDICADORS / KPIS SITUATS

- % de treballadors que participen en espais de reflexió estratègica.
- Diversitat d'àrees representades a les converses (% de departaments implicats).
- Índex de qualitat percebuda de les converses (enquesta post-sessió).
- Nombre d'idees noves registrades per trimestre.
- Connexions entre àrees que habitualment no treballen juntes.

Innovació organitzativa i revisió de rutines

INDICADORS / KPIS SITUATS

- Nombre de processos interns revisats anualment.
- % de processos que s'han eliminat o simplificat.
- % de personal que percep millora en l'eficiència de la seva feina.
- Nombre de decisions estratègiques preses a partir d'aplicar la prospectiva estratègica.

Capacitat prospectiva i anticipació de futurs

INDICADORS / KPIS SITUATS

- Nombre d'exercicis de prospectiva realitzats (tallers d'escenaris, Delphi, horizon scanning...).
- Diversitat de fonts i actors implicats en la detecció de tendències (% de fonts externes vs internes).
- Nombre d'escenaris elaborats i actualitzats periòdicament.
- Temps mitjà entre identificació d'una tendència emergent i incorporació a l'estratègia.
- % d'idees generades en els exercicis de prospectiva que arriben a pilotatge o a projecte.
- Índex de percepció interna de "capacitat d'anticipació" (enquestes al personal clau).
- Nombre de decisions estratègiques justificades amb referències a escenaris o anàlisis de futur.
- Participació en xarxes o observatoris de futur a nivell sectorial o internacional.

Dimensió temporal

INDICADORS / KPIS SITUATS

- Horitzó de planificació: Existència de plans estratègics que incloguin objectius de mig termini (3-5 anys) i llarg termini (10+ anys).
- % d'objectius estratègics vinculats a escenaris prospectius o a tendències identificades.
- Nombre de revisions periòdiques on es contrasta l'estratègia actual amb escenaris futurs (p. ex. cada 2 anys).
- Temps d'anticipació mitjà: període de temps entre la detecció d'una tendència i la seva incorporació a la planificació formal.
- Existència de mecanismes de flexibilitat estratègica (per exemple, plans de contingència o opcions adaptatives).
- % de projectes estratègics que incorporen indicadors de futur (no només històrics o de present).

Orientació a públics i mercats

INDICADORS / KPIS SITUATS

- Nombre de necessitats emergents identificades (a través d'estudis o feedback).
- % de serveis/productes modificats en resposta a aquestes necessitats.
- Nivell de satisfacció dels usuaris (NPS, índex de fidelització).
- % de nous clients/audiències captats en mercats emergents.
- Temps de resposta mitjà entre detecció d'una necessitat i ajust efectiu.

Sostenibilitat i responsabilitat

INDICADORS / KPIS SITUATS

- Inclusió de criteris ètics, ambientals o socials en l'estratègia
- Iniciatives de transparència o de diversitat que reforcin la legitimitat de l'organització.

Col·laboració i xarxes

INDICADORS / KPIS SITUATS

- Creació o reforç d'aliances sectorials;
- Participació en comunitats de pràctica;
- Iniciatives compartides amb altres actors de l'ecosistema.

05. Casos d'estudi

Com a part del projecte, s'han impulsat dues formacions pilot amb les empreses **Filmin** i **Lavinia**, sòcies del Clúster Audiovisual de Catalunya i col·laboradores de la Càtedra de Futurs de la Comunicació. L'objectiu era **testejar una proposta formativa sobre prospectiva estratègica**, aplicada a reptes i interessos reals de cada organització. Els dos casos s'han dissenyat i implementat seguint una **metodologia comuna** però adaptada a les particularitats de cada empresa. A través d'un procés de cocreació amb les persones responsables dins de cada organització, s'han definit preguntes d'investigació pròpies i s'ha estructurat un recorregut en tres fases:



1. Entendre el context



2. Del present al futur



3. Del futur al present

L'enfocament combina sessions teòriques i pràctiques, eines participatives i formats col·laboratius, amb l'objectiu de **dotar els equips d'una mirada crítica i anticipadora**, útil per a la seva estratègia present i futura.

DISSENY COL·LABORATIU I DEFINICIÓ D'OBJECTIUS

Les formacions amb Filmin i Lavinia tenen una doble finalitat dins el projecte: **(1)** pilotar i testejar una **formació general sobre prospectiva** en un entorn real, i **(2)** ampliar i fer créixer aquesta proposta per poder oferir-la com un **servei transversal escalable** per al conjunt del sector audiovisual català.

Aquest procés va incloure diverses reunions individuals amb l'**Helena Oller Biurrun** (Product Manager de Filmin) i la **Cristina Mont Castro** (Directora de Lavinia AI), així com reunions col·lectives amb representants del **Clúster Audiovisual de Catalunya**: l'**Eduard Gil** (Manager) i l'**Ester Villacampa** (Project Manager).

A partir d'aquest procés inicial, **s'acorden conjuntament els temes estratègics a explorar**, vinculats a reptes o àrees d'interès reals dins de cada organització. D'aquí en deriva **una pregunta d'investigació que orienta el conjunt de la formació**. Un cop definida aquesta base, es vetlla per garantir **una composició diversa dels equips participants**, tant pel que fa als departaments implicats com als perfils professionals i nivells d'experiència. Aquesta diversitat permet enriquir el debat, afavorir una comprensió col·lectiva dels processos de presa de decisions i generar conclusions més compartides i contextualitzades. **L'objectiu és garantir una experiència útil, pràctica i adaptada**, que permeti connectar els coneixements teòrics amb els reptes concrets i reals de cada organització.

PREPARACIÓ METODOLÒGICA I DISSENY DE LES SESSIONS

La **Càtedra de Futurs de la Comunicació** assumeix el lideratge en el disseny metodològic i la facilitació de les formacions, elaborant els continguts i les dinàmiques a partir de les necessitats específiques de cada empresa. Aquest procés es contrasta de manera regular amb el **Clúster Audiovisual de Catalunya**, amb l'objectiu de **validar l'alineament general amb els objectius del projecte** i assegurar una coherència estratègica amb el conjunt de la iniciativa.

A partir de les preguntes d'investigació definides conjuntament, es construeix un recorregut formatiu estructurat segons el **model de tres fases** recollit al *Manual de Prospectiva Estratègica*, publicat en el marc d'aquest mateix projecte:



Entendre el context:

s'analitzen el present i el passat de l'organització per identificar patrons de canvi, tensions estructurals i incerteses rellevants.



Del present al futur:

es desenvolupen futurs alternatius a partir de senyals de canvi i desitjos col·lectius, tot qüestionant supòsits dominants.



Del futur al present:

es tradueixen els escenaris imaginats en accions estratègiques concretes, que permetin iniciar canvis des del present.

Aquest **marc metodològic s'acompanya d'una selecció d'eines col·laboratives i participatives**, dissenyades per facilitar l'exploració col·lectiva i l'aplicació pràctica dels continguts (vegeu el manual accessible al web de la Càtedra Futurs de la Comunicació).

Es fan servir recursos com **qüestionaris en línia interactius**, per activar coneixements previs i afavorir una primera presa de contacte amb els conceptes clau; **taulers digitals col·laboratius**, per visualitzar idees, categoritzar senyals i representar escenaris de futur; **fulls de càlcul compartits**, per fer seguiment de les aportacions i sistematitzar la informació; i **dinàmiques de treball en grups petits**, pensades per estimular el debat, garantir la participació activa i fomentar la cocreació entre perfils diversos. Totes aquestes eines s'integren amb tres finalitats clau:

- **Fomentar una reflexió estratègica col·lectiva**, on les decisions i anticipacions es construeixin des de múltiples punts de vista.
- **Assegurar la participació activa i equitativa** de persones amb rols, experiències i responsabilitats diferents dins l'organització.
- **Observar en directe les dinàmiques internes**, la interacció entre perfils i l'evolució del pensament estratègic al llarg del procés.

Aquest enfocament metodològic no només facilita l'aprenentatge pràctic, sinó que també genera **indicadors qualitatius** valuosos sobre com cada organització assimila i aplica la mirada de futur.

DESENVOLUPAMENT DE LES SESSIONS

Les formacions impartides a Filmin i Lavinia han combinat continguts teòrics i pràctics, estructurats en dues sessions diferenciades però complementàries, seguint el model de tres fases descrit al *Manual de Prospectiva Estratègica*.

Primera sessió: entendre el context



La primera sessió posa èmfasi en la construcció compartida de coneixement i en la comprensió dels fonaments de la prospectiva. S'hi introdueixen conceptes clau i estructures bàsiques del procés prospectiu, amb una mirada aplicada al sector audiovisual. A nivell pràctic, es treballa especialment la **fase d'exploració del context**, entenent tant el present com el passat a través de:

- Anàlisi de **patrons de canvi, tensions estructurals i senyals emergents** que poden influir en el futur del sector.
- Aplicació de metodologies com el **Triangle de Futurs**, la **Roda de Futurs** i l'**Anàlisi d'Impacte Creuat**, adaptades al llenguatge i reptes de cada empresa.

Segona sessió: del present al futur i del futur al present



La segona sessió parteix de les aportacions de la jornada anterior i se centra en la **construcció de futurs possibles i la seva traducció en estratègies concretes**. Aquesta sessió es desenvolupa principalment a través d'exercicis col·laboratius, on es promou el debat estratègic entre perfils diversos. Els objectius pràctics principals són:

- Generar **escenaris alternatius** a partir de les incerteses crítiques detectades i imaginar **futurs desitjables**.

A continuació, s'aplica la darrera fase: del futur al present, on es va retrocedint fins al moment actual per a ajudar a la presa de decisions estratègiques. Entre d'altres, aquesta fase incorpora:

- Aplicar tècniques com el **Backcasting** per identificar accions actuals que permetin apropar-se als escenaris definits.
- Explorar **palanques de canvi i línies de treball** per a una **estratègia d'adaptació progressiva** dins l'organització.

VALORACIÓ I APRENENTATGES OBTINGUTS

Un cop finalitzades les sessions, es recull **feedback qualitatiu** per part de les persones participants a través d'un formulari online anònim. L'objectiu és, en aquest cas, avaluar tant la utilitat percebuda de les formacions com la claredat dels continguts, la idoneïtat de les metodologies utilitzades i la relació entre el treball fet i els reptes reals de l'empresa.

Les valoracions obtingudes han estat positives i han permès identificar aprenentatges rellevants sobre com la prospectiva pot aportar valor al sector:

- Es reconeix el valor de la prospectiva com a **motor de reflexió estratègica col·lectiva**, afavorint espais de conversa que difícilment tenen lloc en la dinàmica habitual de les organitzacions.
- El procés es valora com un espai que obre preguntes rellevants, ajuda a **trencar inèrcies** i contribueix a **construir una cultura d'anticipació**, tot posant en relació persones de diferents rols dins l'empresa.
- També s'aprèn que la prospectiva no pot aplicar-se de forma uniforme, sinó que cal **modular-la segons les necessitats, la maduresa organitzativa i les capacitats dels equips**. Aquest component d'adaptabilitat es considera clau per a la seva escalabilitat futura.

INDICADORS QUALITATIUS OBSERVATS EN LES FORMACIONS PILOT

Per tal de valorar l'impacte de les formacions pilot, s'ha fet una primera aproximació qualitativa als indicadors d'èxit recollits a l'apartat anterior. La taula següent resumeix les dimensions treballades i especifica quins elements han estat observables durant les sessions, a partir de la participació, els resultats generats i el feedback recollit.

Els indicadors marcats amb un (✓) corresponen a aquells aspectes que s'han pogut evidenciar durant el procés. En canvi, el símbol (—) indica que l'indicador encara no s'ha pogut comprovar o no és aplicable en aquesta fase inicial, ja sigui perquè requereix un seguiment a més llarg termini o perquè fa referència a processos organitzatius interns que excedeixen l'abast del pilot.

DIMENSIÓ	QUÈ MESURA	COMPLERT
Processos de deliberació	Participació activa, interdepartamental i generació col·lectiva d'idees i reflexió estratègica	✓
Capacitat prospectiva i anticipació de futurs	Realització d'exercicis prospectius i elaboració d'escenaris amb enfocament d'anticipació	✓
Dimensió temporal	Treball amb horitzons a mig i llarg termini a través d'escenaris	✓
Innovació organitzativa i rutines	Canvis estructurals o decisions internes derivades de la prospectiva	—
Orientació a públics i mercats	Adaptació de serveis/productes a noves necessitats de públics	—
Sostenibilitat i responsabilitat	Inclusió de criteris ètics o ambientals en els futurs desitjables	✓
Col·laboració i xarxes	Connexió amb xarxes sectorials o comunitats de pràctica	—

06. Pla d'acció per a la institucionalització de la prospectiva a Catalunya

L'experiència de la Càtedra de Futurs de la Comunicació ha posat de manifest la necessitat i, alhora, la possibilitat de consolidar espais estables de recerca, formació i transferència en prospectiva estratègica al sector audiovisual i de la comunicació. De fet, la Càtedra ja exerceix avui aquest rol, articulant una xarxa pionera d'universitat i empreses que treballa per incorporar la mirada de futur en la presa de decisions estratègiques. Tanmateix, el sud d'Europa continua comptant amb menys tradició en aquest camp que altres regions, i per això cal reforçar el paper de Catalunya i Barcelona com a nodes de referència.

En aquest sentit, la Càtedra pot funcionar com a llavor d'una estructura de major abast que consolidi aquest lideratge i respongui a una necessitat estratègica per al teixit empresarial, institucional i acadèmic: **disposar d'una institució estable que connecti recerca, innovació i transferència amb mirada de futur**, i que contribueixi activament a la generació de coneixement aplicat, al desenvolupament de talent i a la construcció d'una cultura anticipadora dins dels sectors culturals, creatius i tecnològics.

El següent pla d'acció recull **propostes concretes** per avançar cap a aquesta institucionalització, ordenades segons el seu nivell de complexitat i compromís. Es tracta d'un **full de ruta progressiu** que combina accions de ràpida implementació amb iniciatives que requereixen més temps, aliances o recursos, però que són igualment essencials per garantir la **sostenibilitat, l'impacte i l'escalabilitat** de la prospectiva estratègica a Catalunya.



PUNT DE PARTIDA: LA CÀTEDRA COM A CENTRE DE REFERÈNCIA

Hores d'ara, la Càtedra Futurs de la Comunicació, creada el 2022 per la Universitat Pompeu Fabra sota la fórmula de càtedra d'empreses, s'ha consolidat com a centre de referència en estudis de futur i prospectiva a escala catalana i estatal. Nascuda com una iniciativa de transferència per connectar recerca i el teixit empresarial i industrial, compta amb el suport de mitjans de comunicació, productores audiovisuals, clústers professionals i centres tecnològics, i té com a missió analitzar de manera permanent els horitzons que s'albiren en tot l'ecosistema comunicatiu.

El punt de partida d'aquest Pla d'Acció és, per tant, reforçar-ne el posicionament i donar a conèixer la Càtedra entre el sector de la comunicació i d'altres, amb l'objectiu que esdevingui un far per a la indústria audiovisual i de la comunicació, com a àmbit prioritari, i, progressivament, per al conjunt del teixit econòmic i social. En aquest sentit, la Càtedra es configura com a protagonista, directa o indirecta, de les accions previstes en el Pla.

1. FOMENTAR LA CONNEXIÓ INTERNACIONAL

Una de les passes més immediates i estratègiques per consolidar la institucionalització de la prospectiva a casa nostra és **reforçar la presència internacional de la Càtedra i de les empreses que en formen part**. Això passa, en primer lloc, per **entrar de manera activa en les xarxes globals d'estudis de futur**, com ara la *World Futures Studies Federation* (WFSF), l'*Association of Professional Futurists* (APF), o altres fòrums i consells assessors (advisory boards i scientific boards) vinculats a centres de recerca, organismes multilaterals o projectes europeus.

Aquesta connexió internacional no només posiciona Catalunya dins del mapa global de la prospectiva, sinó que **genera aliances estratègiques, facilita l'accés a bones pràctiques, i obre oportunitats de col·laboració en projectes europeus** (Horizon Europe, Creative Europe, etc.). A més, permet fer visibles les experiències catalanes i contribuir des del sud d'Europa a una conversa sovint dominada per veus del centre i nord del continent.

Aquesta acció no ha de recaure únicament en l'àmbit acadèmic; **les empreses catalanes poden també tenir un rol actiu dins d'aquests espais**, participant en congressos, responent a crides d'experts, aportant casos d'ús, o inclús integrant-se en comissions pròpies del sector. La coordinació entre empreses i institucions permet **maximitzar l'impacte i construir una veu pròpia del sector audiovisual català en l'àmbit de la prospectiva global**.

2. PARTICIPAR EN ACTES ESTRATÈGICS INTERNACIONALS

Una línia d'actuació fonamental, derivada de l'anterior, passa per enfortir la institucionalització de la prospectiva a través d'**incrementar la presència** de la Càtedra i de les empreses associades en esdeveniments internacionals de referència, tant en l'àmbit de la comunicació com en el dels estudis de futur. Més enllà de fires sectorials com l'*Integrated Systems Europe* (ISE), que se celebra anualment a Barcelona i actua com a gran pol de connexió audiovisual, cal apostar també per **congressos específics de prospectiva** com ara:

- La Futures Conference, organitzada pel Finland Futures Research Centre,
- Les trobades impulsades des de Futures4Europe, centrades en la relació entre prospectiva, recerca i innovació a escala europea,
- Accions del Future Media Hub;
- Visites a centres de referència per teixir aliances, com ara el Copenhagen Institute for Future Studies o el Media Futures.

Participar activament en aquests tipus d'espais, ja sigui com a ponents, co-organitzadors o promotors de casos pràctics, permet posicionar Catalunya com a referent en l'aplicació estratègica de la prospectiva, generar **aliances internacionals** i accedir a **dinàmiques de cofinançament**, tot contribuint a fer créixer una comunitat global de pràctica alineada amb els reptes del sector.

3. FORMACIÓ ESPECIALITZADA PER A PROFESSIONALS DEL SECTOR

Un dels pilars per escalar la prospectiva és impulsar **programes de formació executiva, contínua i aplicada**, adreçats a persones que ja treballen dins del sector audiovisual i de la comunicació. Es tracta de dotar els equips de competències prospectives que puguin aplicar directament en el seu dia a dia, tot convertint aquesta disciplina en una eina pràctica per a la presa de decisions estratègiques i la innovació organitzativa.

La **primera fase** de formació passa per tres eixos complementaris:

1. Elaboració de materials d'autoaprenentatge: com a resultat del projecte, la Càtedra ja ha publicat manuals, vídeos explicatius i altres continguts de fàcil accés, que permeten a les empreses tenir un primer contacte amb la prospectiva i introduir-la de manera autònoma.

2. Metodologia validada en casos pilot: l'experiència desenvolupada amb Filmin i Lavínia ha permès validar una metodologia basada en diverses sessions formatives, a partir d'un mínim de 8 hores. Aquesta modalitat constitueix el següent pas natural per a la formació de professionals del sector, ja amb un grau més alt d'acompanyament i aplicació pràctica.

3. Escalada i diversificació de l'oferta formativa: a partir d'aquesta base, la formació es pot incrementar i fer-se més completa, transversal i sectorial, per arribar a un públic més ampli, o bé mantenir-se en formats més específics i concrets, orientats a empreses que vulguin aprofundir en casos reals i assolir resultats directament aplicables.

En una **segona fase**, el model es planteja com a escalable i flexible. Es poden estudiar referents com el Reuters Institute, que ofereix estades a periodistes a partir de convenis amb institucions de prestigi, i explorar fórmules similars que permetin integrar estades, beques i programes en centres europeus de referència. Paral·lelament, al país es poden desenvolupar programes propis, diversificar els formats (cursos modulars, tallers intensius, laboratoris de prototipatge) i adaptar-los a les necessitats concretes de cada empresa. Aquestes opcions poden actuar com a porta d'entrada progressiva per integrar la mirada de futur en les estructures existents, alhora que reforcen la projecció internacional i l'atracció de talent.

Més enllà de la transmissió de coneixements tècnics, aquest tipus de formació ha de fomentar una **cultura organitzativa més oberta a la incertesa i al canvi**, potenciant la creativitat estratègica, la capacitat d'anticipació i la col·laboració transversal entre perfils diversos. En aquest sentit, la formació especialitzada per a professionals no s'ha d'entendre com una experiència puntual, sinó com una inversió continuada en talent i una competència clau per al futur del sector.

4. INCENTIVAR LA RECERCA APLICADA EN ESTUDIS DE FUTUR

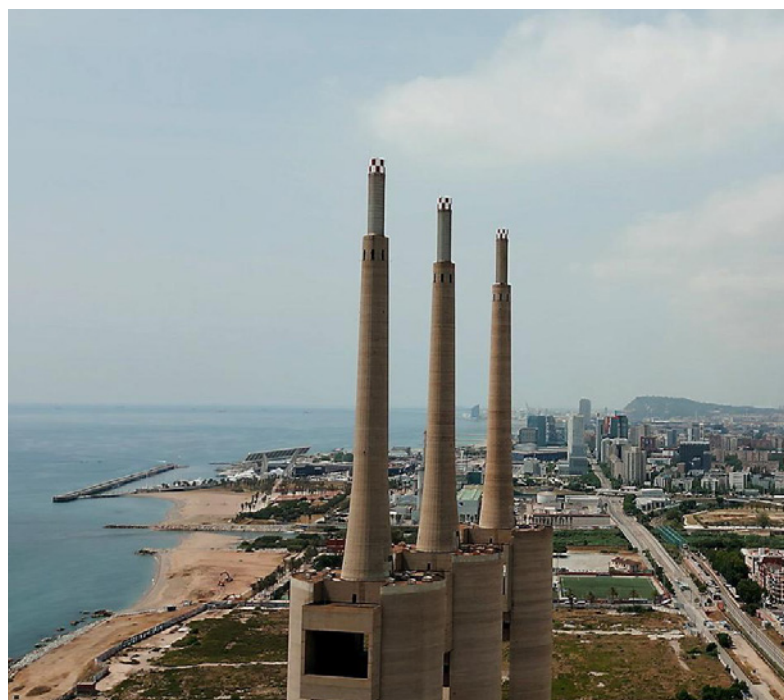
Perquè la prospectiva esdevingui una pràctica realment arrelada al sector audiovisual i de la comunicació, cal impulsar una recerca aplicada que parteixi de **preguntes estratègiques reals** i que **connecti directament amb les necessitats del teixit empresarial i social**. En aquest sentit, la trajectòria de la Càtedra de Futurs de la Comunicació ha demostrat el valor d'aquesta aproximació, amb experiències com les proves pilot realitzades amb **Filmin** i **Lavinia**, on es van testejar metodologies prospectives en contextos empresarials concrets i del país. Aquestes iniciatives evidencien com la recerca aplicada pot **traduir-se en eines útils per a la presa de decisions**, alhora que obren camins per a la innovació organitzativa i la reflexió estratègica.

Per donar continuïtat i escalabilitat a aquest tipus de projectes, és essencial consolidar estructures estables de recerca, establir convenis amb empreses a través de **doctorats industrials**, i obrir línies de finançament per a laboratoris de cocreació, espais experimentals i residències creatives. Ecosistemes com Arsenal de la UPF poden esdevenir nodes actius d'experimentació en formats, narratives i metodologies de futur, així com acollir processos col·laboratius amb altres actors de Media City o de l'ecosistema creatiu català. En paral·lel, festivals com el +RAIN Film Festival, especialitzat en la relació entre audiovisual i intel·ligència artificial, ofereixen un marc ideal per visibilitzar aquesta recerca aplicada, connectar-la amb la indústria i fer-ne difusió pública. A llarg termini, aquest enfortiment de la recerca aplicada ha de permetre articular un model català de prospectiva que sigui útil, replicable i reconegut internacionalment.

5. CREAR XARXES D'INTERCANVI D'EXPERIÈNCIES ENTRE LES PERSONES JA FORMADES

Perquè la formació en prospectiva tingui un impacte sostingut, cal que les persones que ja han adquirit coneixements i experiències en aquest àmbit puguin mantenir **espais de trobada, intercanvi i col·laboració continuada**. La creació d'una comunitat professional de pràctica és essencial per transformar l'aprenentatge individual en coneixement col·lectiu i, sobretot, per evitar que la prospectiva es limiti a exercicis puntuals sense continuïtat.

La Càtedra de Futurs de la Comunicació i el Clúster Audiovisual de Catalunya poden actuar com a catalitzadors d'aquesta xarxa, facilitant la connexió entre empreses, professionals i institucions, i posant a disposició **canals estables per compartir metodologies, casos d'ús i aprenentatges**. Igualment, iniciatives com **Media City** poden esdevenir **nodes físics i simbòlics** per reunir aquests agents, oferint **laboratoris, seminaris i jornades** que donin



visibilitat a projectes i reforcin els vincles entre organitzacions diverses. Aquestes xarxes no només han de servir per compartir coneixement, sinó també per **estimular la cocreació i generar projectes conjunts**, obrint la porta a col·laboracions entre empreses que habitualment no treballen plegades. A més, la creació d'una comunitat prospectiva al sector audiovisual català permetria connectar-se amb altres ecosistemes internacionals, projectant la feina feta i reforçant la legitimitat de Catalunya com a referent en l'aplicació d'estudis de futur.



6.

ESTENDRE LA FORMACIÓ A LES NOVES GENERACIONS I INTEGRAR-LA EN ELS PLANS CURRICULARS UNIVERSITARIS

El desplegament de la prospectiva com a competència estratègica no serà complet si no arriba també a les noves generacions. A més de la capacitació de professionals en actiu, cal garantir que els futurs perfils del sector audiovisual, comunicatiu i cultural incorporin des de la seva formació les eines, metodologies i valors dels estudis de futur. Introduir aquesta mirada des de l'inici amplia la capacitat crítica dels estudiants, fomenta una actitud oberta a la incertesa i els dota de recursos per anticipar i transformar escenaris canviants.

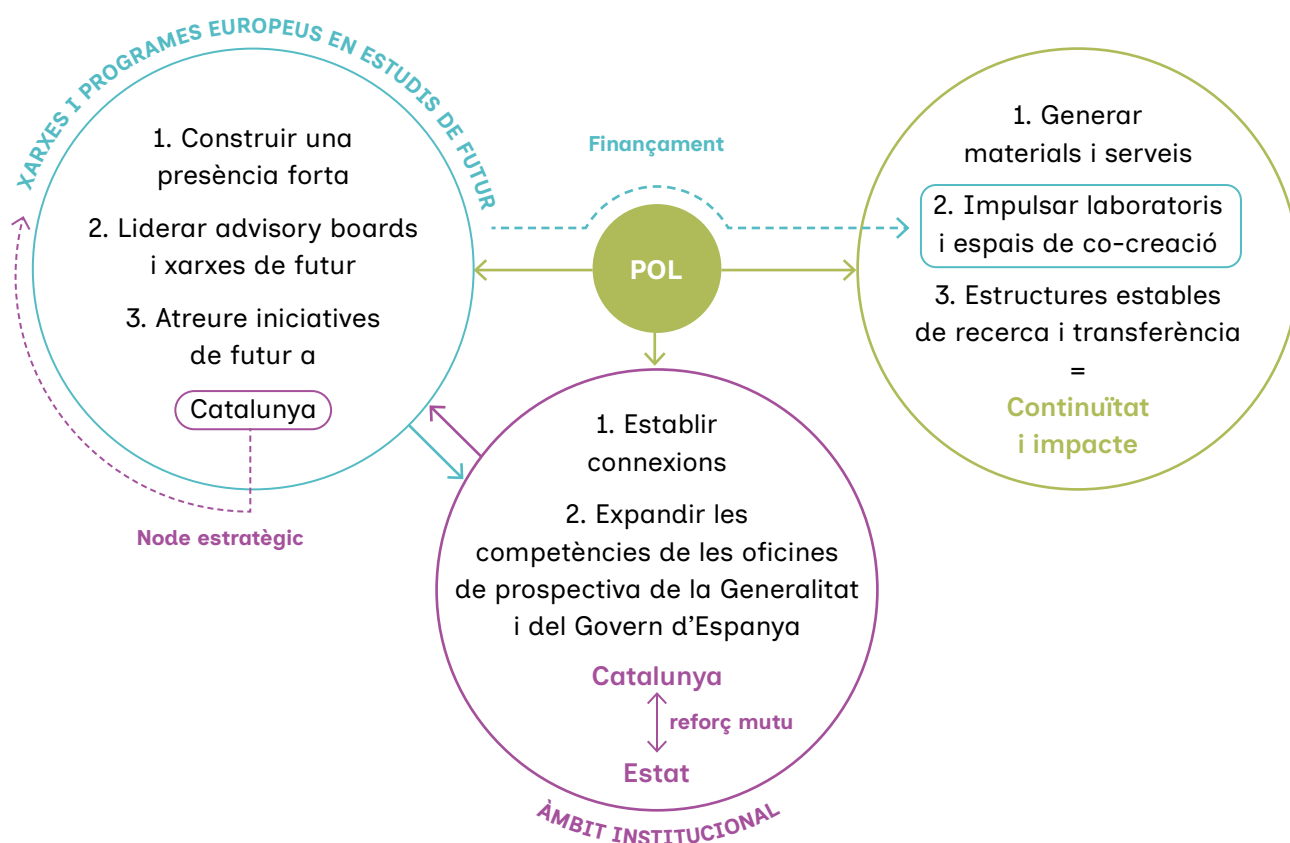
En aquest context, la **Càtedra Futurs de la Comunicació es posiciona com un pol de formació i expertesa** capaç d'impulsar el desplegament curricular d'aquests coneixements. Aquest rol es pot traduir tant en la incorporació progressiva de la prospectiva en graus i màsters de diferents disciplines, com en la creació de noves vies de col·laboració a través de convenis amb institucions europees i altres centres de futur existents al continent. D'aquesta manera, es configura un marc de treball que combina la dimensió local amb la projecció internacional, reforçant la competitivitat del sistema universitari català en innovació i pensament crític.

A mitjà termini, l'objectiu és establir un **marc d'ensenyaments compartit entre diverses universitats catalanes**, mitjançant grups de treball interuniversitaris i aliances estratègiques que permetin desenvolupar assignatures comunes, itineraris optatius o fins i tot títols propis especialitzats. Aquesta aposta ha de garantir que la formació en prospectiva respongui a les necessitats del mercat laboral i, alhora, reforci el lideratge i la competitivitat del sistema universitari català en l'àmbit de la innovació i el pensament crític.

7.

CONSTRUIR UN POL FORT DINS DE LES XARXES EUROPEES EN ESTUDIS DE FUTUR: SOSTENIBILITAT I FINANÇAMENT

Assolir un lideratge europeu en estudis de futur des del sector de la comunicació i l'audiovisual implica construir un pol sòlid, reconegut i sostenible que actuï com a referent al sud d'Europa. Aquest pol ha de tenir la capacitat de connectar recerca, formació i innovació aplicada, i de fer-ho des d'un model híbrid que combini l'excel·lència acadèmica amb una forta vinculació amb el teixit empresarial i institucional. La **Càtedra de Futurs** pot esdevenir el nucli impulsor d'aquesta estructura, articulant col·laboracions amb altres universitats, centres tecnològics, clústers i agències públiques, però també teixint aliances internacionals dins les xarxes de foresight europees.



Exemples de processos d'aquest tipus ja existeixen a Europa: l'**European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS)**, que dona suport a la planificació estratègica de la Comissió Europea i el Parlament; la iniciativa **Futures4Europe**, que articula comunitats de recerca i innovació en prospectiva; l'**European Foresight Platform**, que recull bones pràctiques i projectes de futur a escala continental; o programes nacionals com els de **UK Government Office for Science** (Regne Unit), el **Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research** (Alemanya) o els treballs de l'**OECD Observatory of Public Sector Innovation** en col·laboració amb diversos països europeus.

Per consolidar aquest model, és imprescindible garantir-ne la sostenibilitat a mitjà i llarg termini, tant des del punt de vista institucional com econòmic. Això passa per activar una combinació de fonts de finançament: accedir a convocatòries europees com Horizon Europe, Creative Europe, Futures4Europe o ERASMUS+ per desenvolupar projectes de recerca aplicada, programes de formació interuniversitaris o xarxes d'innovació; mobilitzar recursos públics estatals i autonòmics mitjançant línies com els doctorats industrials, els ajuts a la recerca o els programes de transformació empresarial d'ACCIÓ; i, en paral·lel, explorar fórmules de col·laboració públic-privada amb empreses del sector que vulguin invertir en estratègia, creativitat i innovació a llarg termini.

A més, aquest pol pot generar mecanismes d'autofinançament estructural, oferint formació especialitzada, serveis d'assessorament, laboratoris oberts o publicacions estratègiques en format mixt (open + premium). L'objectiu és establir un **model estable i sostenible de finançament**, basat en una combinació equilibrada de fons europeus, recursos públics i col·laboració privada, que permeti mantenir una activitat continuada, flexible i orientada a resultats.

Finalment, formar part activa de consorcis europeus, participar en convocatòries internacionals i **posicionar Catalunya com a node de referència al sud d'Europa** ha de permetre situar el país dins del mapa global de la prospectiva, amb una veu pròpia que reflecteixi les especificitats del nostre teixit cultural, creatiu i empresarial. Aquest pol no només ha de fer avançar Catalunya, sinó també contribuir al conjunt del sistema europeu d'anticipació.

FULL DE RUTA PROGRESSIU

ACCIÓ	DESCRIPCIÓ	DEMANDA
0. Convertir la Càtedra en centre de referència	La Càtedra Futurs de la Comunicació és ja el centre de referència en estudis de futur a nivell català i estatal.	Demanda 1
1. Fomentar la connexió internacional	Integrar-se en xarxes globals de prospectiva per establir aliances, adquirir visibilitat i participar en espais estratègics.	Demanda 1
2. Participar en actes estratègics internacionals	Tenir presència activa en congressos internacionals de foresight i audiovisual per compartir experiències i generar vincles.	Demanda 2
3. Formació especialitzada per a professionals del sector	Desenvolupar formacions executives, contínues i aplicades, amb aliances europees i programes propis adaptats al context català.	Demanda 3
4. Incentivar la recerca aplicada en estudis de futur	Enfortir la Càtedra i promoure projectes aplicats amb empreses i institucions; activar laboratoris, doctorats industrials i formats experimentals.	Demanda 4
5. 5. Crear xarxes d'intercanvi entre persones formades	Establir comunitats de pràctica que mantinguin el diàleg i l'aprenentatge col·lectiu, aprofitant estructures com el Clúster o Media City.	Demanda 5
6. Integrar la prospectiva en els plans universitaris	Incorporar assignatures específiques en graus i màsters, crear itineraris comuns i consolidar un marc interuniversitari compartit.	
7. Construir un pol europeu fort i sostenible	Consolidar una estructura estable amb finançament diversificat, lideratge internacional i capacitat per generar impacte a llarg termini.	Demanda 5

RECOMANACIONS SEGONS HORITZÓ TEMPORAL

ACCIONS PRIORITÀRIES		HORITZÓ TEMPORAL							
		1	2	3	4	5	6	7	...
CURT TERMINI (1-2 anys)	Fomentar la connexió internacional de la Càtedra i empreses								
	Participar en actes estratègics internacionals								
	Crear xarxes d'intercanvi entre professionals ja formats								
	Activar tallers i formacions executives de curta durada								
MITJÀ TERMINI (3-5 anys)	Incentivar la recerca aplicada en estudis de futur								
	Consolidar convenis amb empreses (p. ex. doctorats industrials)								
	Ampliar l'oferta formativa especialitzada i modular								
	Estendre la prospectiva a noves generacions a través de plans curriculars universitaris								
LLARG TERMINI (+5 anys)	Enfortir la Càtedra com a observatori internacional de futurs en comunicació i cultura amb seu a Catalunya								
	Constituir laboratoris i espais de co-creació de futur								
	Atraure i acollir iniciatives internacionals de prospectiva								
	Dissenyar i difondre materials i serveis propis								
	Assumir lideratge en òrgans assessors i xarxes europees de futur								
	Consolidar estructures permanents de recerca i transferència								
	Desplegar un model de finançament híbrid i sostenible								
	Posicionar Catalunya com a referent del sud d'Europa en prospectiva aplicada								

En definitiva, la institucionalització de la prospectiva al sector audiovisual i de la comunicació no s'ha d'entendre com un objectiu en si mateix, sinó com un **procés progressiu i compartit** que reforça la competitivitat, la resiliència i la projecció internacional del país. Consolidar espais estables de recerca, formació i transferència permet connectar els aprenentatges obtinguts amb els objectius estratègics de Catalunya i situar-la com a referent al sud d'Europa en l'aplicació dels estudis de futur.

