

1.2. EL SIGNIFICAT DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA



Definició

El concepte de planificació estratègica, com ja s'ha comentat, es correspon amb una concreció metodològica del pensament estratègic i es pot definir com el procés pel qual, a partir d'un diagnòstic, es determina un seguit d'objectius coherents amb un escenari de futur possible i desitjat i es destria les diferents vies prioritàries que cal seguir per assolir-los.

Segons el centre de terminologia Termcat, la planificació estratègica és un "procés consistent a establir els objectius d'una organització, les polítiques i les actuacions previstes per assolir-los en un termini determinat, i els sistemes i instruments de control corresponents".



Una altra manera d'aproximar-se al concepte és analitzant les paraules que componen l'expressió *planificació estratègica*: si es parla de *planificació*, s'està fent d'un procés sistemàtic de determinació de fites, programació d'activitats i d'assignació de recursos. Ara bé, si es parla de *planificació estratègica*, és evident que s'hi està introduint algun element diferencial i específic.

Aquesta definició es troba al Vocabulari del Centre de Terminologia Termcat:

http://www.termcat.cat/dicci/pla_nificacio_estrategica/index.html.

Què hi afegeix el qualificatiu *estratègica* a la planificació? En la tasca de gestió, cal fer front a assumptes de naturalesa molt diversa:

- Hi ha la gestió del dia a dia, d'allò que és necessari per al bon funcionament de l'organització.
- De tant en tant apareixen qüestions urgents que cal resoldre el més aviat possible.
- Es du a terme actuacions que, sense ser imprescindibles, contribueixen a un millor funcionament general.
- I de tant en tant, ens permetem realitzacions accessòries, supèrflues que, malgrat tot, demanen un esforç de gestió.

Tots aquests assumptes es poden planificar. Fins i tot, en el cas de les urgències, és possible planificar mecanismes per donar-hi resposta si es produeixen. Però això no implica que s'està fent planificació estratègica. Perquè allò estratègic és allò que permet una transformació de l'organització d'acord amb una visió de futur determinada. Assenyalar algun assumpte, algun element de gestió o alguna actuació com a estratègic/a significa que es considera que assignar-hi recursos permetrà arribar abans i millor (de manera més eficient, més sostenible) a l'objectiu final.



Ets capaç de separar allò que és important d'allò que és urgent en la gestió de la teva organització?



Atenció

Per tant, quan s'aborda un procés de planificació estratègica, un es fixa en tot allò que pot fer avançar en la direcció desitjada, que acosta al futur que es vol per a l'organització. No té per què ser "tot", com moltes vegades sembla desprendre's de molts plans, mal anomenats *estratègics*, en els quals s'acaba incorporant totes les actuacions que es pot portar a terme.

1.3. ELS ELEMENTS CENTRALS DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

La diferència entre la planificació estratègica i qualsevol altre tipus de planificació també s'observa en la presència d'alguns elements que hi tenen un pes específic diferencial. Alguns d'aquests elements, com ara la missió, la visió i els valors de l'organització, es tracten també en profunditat en el curs d'Anàlisi estratègica per a directius/ives públics i públiques. És per això que alguns dels continguts són compartits entre ambdós cursos.

1.3.1. El caràcter anticipatiu

El caràcter anticipatiu és un d'aquests elements. No s'està davant d'una simple planificació d'actuacions i de recursos per assolir uns objectius prefixats: es tracta d'una planificació amb intenció, amb voluntat de canviar les coses i de no deixar-se superar pels esdeveniments.

És per això que la **prospectiva** juga un paper fonamental en tot el procés: no només imaginar el futur, sinó actuar per construir-lo.

En el cas de l'Administració Pública, suposa abandonar una mentalitat i una actitud fonamentalment reactives i assumir un **rol de lideratge** que capgira la seva projecció externa igual com ho fa amb l'organització interna (seguint la relació entre "estratègia i estructura" de Chandler a la quals es feia referència anteriorment).



És la teva organització més anticipativa que reactiva?

1.3.2. La missió

L'organització, en aquest marc, ha de fer explícita la seva missió, la seva raó de ser i d'actuar i delimitar l'espai que ocupa i/o vol ocupar en l'entorn en què opera. Posar negre sobre blanc la missió de l'organització ajuda a fixar els objectius comuns i a implicar-hi tots aquells que poden contribuir a assolir-la. També ajuda, òbviament, a focalitzar els esforços i els recursos, i a identificar tot allò que distregui l'organització del que li és consubstancial.



En el sector públic, la missió està molt determinada per la normativa, que estableix quin és el seu marc d'actuació i les diferents competències que se li atribueixen.

Per exemple, la missió d'una unitat organitzativa que té assignades les funcions relatives a la planificació, la gestió i l'avaluació dels serveis socials municipals està condicionada per la finalitat dels serveis socials recollida en la Llei 12/2007, d'11 de desembre (article 3.1): "Els serveis socials tenen com a finalitat assegurar el dret de les persones a viure dignament durant totes les etapes de la vida mitjançant la cobertura de llurs necessitats personals bàsiques i de les necessitats socials, en el marc de la justícia social i del benestar de les persones".



Atenció

Aquest marc, però, no és suficient: cal la visió política que posi en valor i refermi el mandat legal adaptant-lo a la percepció de les necessitats i demandes de la ciutadania en cada cas i que faci evolucionar el mandat en compromís.



Així doncs, la missió s'explicitarà de tal manera que mostri amb claredat el per-què de l'existència i de la necessitat d'aquesta organització (consistori, àrea, departament, etc.), i la posicioni dins de l'entorn en què actua.

Sabeu què voleu ser en el futur a la teva organització?

L'Ajuntament de Reus, per exemple, ha definit la missió dels serveis socials en el seu Pla de Qualitat de Serveis Socials (publicat l'any 2009) de la següent manera: "Contribuir a promoure el benestar i la millora de la qualitat de vida de la ciutadania de Reus, tot garantint el principi d'igualtat d'oportunitats per a tothom, respectant i tenint en compte les habilitats i capacitats de les persones, prestant especial atenció a aquelles que es troben en situacions que no poden resoldre per elles mateixes, tot això mitjançant una atenció integral i d'acord amb la legislació vigent".



Aquest exemple reforça la idea, expressada a l'inici d'aquest document, que la planificació estratègica és un mètode que pot aplicar-se amb finalitats diverses, no només per elaborar "plans estratègics" pròpiament dits o, en altres paraules, és la **metodologia** utilitzada i no pas el nom el que atorga el caràcter estratègic a un pla.

Consulta una versió actualitzada a: <http://www.reus.cat/ajuntament/prestaci%C3%B3-8>.

1.3.3. La visió

Més enllà, però, d'aquesta concreció de la missió, l'element que aporta a un procés de planificació estratègica un caràcter més particular i l'associa amb una actitud proactiva és la visió. Aquesta indica on vol estar l'organització en el futur; suposa una declaració explícita de les seves aspiracions i voluntats vers el futur.

Es troba aquí, doncs, la intencionalitat assenyalada anteriorment, ja que la visió obligarà a no limitar-se a complir amb la missió, sinó a fer-ho promovent una evolució i, normalment, un nou posicionament de l'organització en el seu entorn.

En el cas d'una empresa, i en un exemple molt simple, no és el mateix adoptar la missió "obtenir beneficis proporcionant serveis de qualitat", que afegir-hi una visió com ara "assolir el lideratge del mercat a partir de la potenciació de les pràctiques socialment responsables".



En l'Administració Pública, novament, la visió ve marcada tant pels **límits jurídics** de la seva intervenció com per la **voluntat política** de l'Equip de Govern corresponent, que és qui acaba establint el camí que cal recórrer a llarg termini.

Sabeu, en la teva organització, com volen ser en el futur?

Seguint amb l'exemple dels serveis socials, l'Ajuntament de Reus concreta la visió d'aquests tal i com es mostra a continuació:

"Les persones en primer lloc

Els Serveis Socials facilitaran i vetllaran per garantir l'atenció integral a les persones i els seus drets a uns serveis universals adreçats a la ciutadania que, amb el suport professional, pugui disposar de totes les eines i dels recursos disponibles perquè sigui ella la que resolgui la situació en què es trobi respectant totalment la seva autonomia, dignitat i intimitat.

Es gestionarà l'acció protectora davant de situacions d'indefensió respectant al màxim la voluntat de les persones en tot el que sigui possible.

Construïm ciutat

Serem una organització que potenciarà la participació dels col·lectius i de la comunitat en la prevenció, l'atenció i la integració de les persones en l'entorn i procurarà sempre la promoció i el desenvolupament de l'autonomia personal en aquest àmbit comunitari.

Establirem les prioritats d'actuació social en el territori i es vetllarà per l'eficàcia, l'eficiència i la qualitat dels serveis prestats tant públics com privats amb els quals s'està coordinant l'acció social de la ciutat.



Organització adaptada a la realitat

L'organització serà un observatori permanent de les necessitats actuals i futures i creixerà de forma sostenible com a organització prestadora de serveis."

Consulta una versió actualizada a:
<http://www.reus.cat/ajuntament/representaci%C3%B3-8>.



Atenció

En definitiva, la descripció de la missió i de la visió de l'organització ha de permetre emmarcar l'acció dels/de les directius/ives públics i públiques i les persones que en depenen jeràrquicament: els identifica clarament cap a on han de focalitzar els seus esforços i quins són els impactes desitjats sobre la ciutadania i sobre la pròpia organització.

1.3.4. Els valors compartits

Finalment, s'arriba a la pedra angular que ha de regir els elements anteriors i que, en gran mesura, atorgarà una personalitat pròpia i diferenciada a cada organització: els valors.



Els valors són els **principis** i **criteris bàsics** per a l'estructuració i al desplegament de tot el que cal dur a terme per complir amb la missió i assolir la visió acordades.

La teva organització ha explicat els seus valors i han estat acceptats per tothom?

Parlar de *valors* situa les persones en primer terme, tant les que participen en l'organització des de dins com les que s'hi relacionen des de fora.



Atenció

Els valors no es poden imposar: han d'estar fermament arrelats a l'organització, de manera que tothom que hi participa se'ls faci seus per convenciment, compromís i l'exercici d'un lideratge exemplificador.

Els valors no sempre es fan explícits en un pla estratègic, però aquest, en qualsevol cas, els ha de traspuar, como ho ha de fer l'organització en si mateixa, a través de la seva activitat i de la seva comunicació, fins i tot en la seva imatge corporativa. Més enllà de caure en la formulació de valors universals, que s'entenen assumits per tothom, es tracta de destacar aquells que l'organització vol transmetre efectivament amb cadascuna de les seves accions.

El Pla de Qualitat de Serveis Socials de l'Ajuntament de Reus ho fa, per exemple, de la manera següent:

"Consideració a la persona

L'autonomia, la dignitat i la intimitat són conceptes clau en el creixement de les persones; la consideració i l'amabilitat amb el tracte a tots els/les companys/anyes i ciutadans/anes és un valor inqüestionable a la nostra organització. Com també ho són l'honradesa i la lleialtat.

La comunicació

La comunicació, basada en el respecte de l'altre, la capacitat d'escoltar i l'assertivitat com a punt fort de les relacions que s'estableixen amb: la ciutadania-clientela; la nostra organització; les altres organitzacions i entitats.

Qualitat de servei

La qualitat entesa com a valor constant de progrés a la nostra organització propiciarà la innovació i la millora contínua. S'aconseguirà treballant amb criteris d'eficàcia i eficiència.

Ser permeable

Serem sensibles a la realitat canviant de les persones i de l'entorn per tal de garantir el servei adequat en cada situació.

Desenvolupament

El creixement i el potencial de tot el personal en l'àmbit individual, d'equip i de tota l'organització ha de ser dinàmic i continu per respondre les necessitats pròpies i de millora de l'organització.

Treball en equip

Potenciarem el treball en equip donat que entenem que s'obté més bons resultats per als/a les usuaris/àries i treballadors/ores de la nostra organització.

Coordinació

La coordinació entesa com un valor d'anàlisi global i d'actuació integral. La nostra organització continuarà vetllant perquè es doni aquest valor.

Delegació

Volem que totes les persones que formen part de la nostra organització actuïn amb un màxim d'autonomia."

És evident, com mostra l'exemple, que la determinació dels valors no és una tasca senzilla. Sovint, vist des de fora de l'organització, resulta discutible considerar un "valor" alguns dels elements indicats com a tals, però allò important és si efectivament la forma d'actuar és congruent.

1.4. ELS ACTORS DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

En un procés de planificació estratègica, hi participa una gran varietat d'actors (*stakeholders*, en terminologia anglosaxona). Una categorització essencial diferenciaria entre aquells que:

- Tenen la responsabilitat de portar a terme el procés.
- S'hi veuen implicats de manera directa o indirecta.

1.4.1. Els/Les responsables del procés

Entre les persones responsables del procés, i en el cas d'una organització de l'àmbit públic, s'hi troba tres actors fonamentals.

Pot resultar també encertat parlar de tres *rols* fonamentals, ja que es pot donar que un mateix actor exerceixi més d'un rol. D'altra banda, alguns d'aquests actors poden ser individuals i d'altres, col·lectius.

- **Responsable polític/a:** exerceix el lideratge del procés de planificació, en tant que el requisit principal per al seu èxit és l'existència d'una voluntat política de repensar l'organització i enfocar-la de cara al futur. Sol ser, doncs, la figura impulsora del pla (encara que la iniciativa provingui d'algun altre actor) i la que ha d'assumir el compromís de portar a terme el que, en ell, s'hi estableixi.

En l'Administració Local, serà l'alcalde o alcaldessa per al conjunt de l'organització i el/la regidor/a corresponent per a l'àrea/al departament que li pertoca (tot i que, en aquest cas, l'alcalde/essa seguirà tenint-ne la responsabilitat última).