

2.3. CONDICIONANTS EN EL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

S'acaba de veure de forma general quin és el procés de planificació estratègica, i les etapes i fases en què s'estructura. Com s'ha pogut comprovar, al llarg de tot el procés, cal anar prenent una sèrie de decisions i conciliant una sèrie d'interessos que fan que en cada moment el procés pugui adquirir un nou rumb.

És per això que resulta convenient recapitular i fer esment dels principals condicionants que cal tenir en compte a l'hora de posar en marxa un procés de planificació estratègica en una organització pública. Aquests són:

- Voluntat política.
- Lideratge.
- Flexibilitat.
- Serenitat.
- Transversalitat/concurrencia.
- Participació.
- Comunicació.

Voluntat política

L'aposta per la transformació de l'organització, el posicionament de cara al futur i l'assumpció d'uns valors determinats exigeix que l'estament polític sigui el primer en entendre la necessitat del pla estratègic i estigui disposat a acceptar-ne els resultats, fins i tot quan no encaixin plenament amb la visió i les perspectives inicials.



La voluntat política, a més, s'ha de traduir en obertura i transparència absolutes, si es vol guanyar credibilitat.

Lideratge

Més enllà del convenciment sobre la utilitat de l'instrument i la validesa dels resultats, el/la responsable polític/a, junt amb l'estament directiu de l'organització, s'han de situar al capdavant del procés des del primer moment, i han de ser presents en els moments clau en què calgui assolir consensos i prendre decisions que permetin un desenvolupament fluid i harmònic del procés. El lideratge s'ha de traduir, també, en capacitat negociadora i establiment de les aliances pertinents per tirar endavant el procés de la manera més efectiva i eficient possible.

Flexibilitat

Malgrat s'ha vist com el procés consta d'un seguit d'etapes i de fases que convé seguir de manera seqüencial, la planificació estratègica no és un model rígid, sinó que permet (i exigeix) una total **adaptació a l'entorn** on es desenvolupa. Aquesta flexibilitat, la proporciona l'ampli ventall de mètodes, tècniques i d'instruments que es pot utilitzar en qualsevol de les fases del pla, i que cal saber combinar amb intel·ligència per obtenir el màxim rendiment del procés. La translació mimètica d'un procés de planificació estratègica entre organitzacions diferents.

Serenitat

Cada procés, cada acció necessita el seu temps. Moltes vegades, la posada en marxa d'un pla estratègic genera certa ansietat per fer-lo visible, i deriva en pressions per a l'acceleració del procés. Una manifestació habitual d'aquesta acceleració es troba en l'aprovació de diagnòstics d'escàs rigor o no prou consensuats, sota la

premissa que és la part menys important del pla, ja que tothom sap què és l'organització i quina és la seva situació. Ja s'ha indicat amb anterioritat el greu impacte que això pot tenir en la resta del procés. El sentit del pla estratègic és treballar per tenir una visió global i a llarg termini de l'organització sobre la qual es desenvolupa i s'ha d'actuar en conseqüència, fet que no resulta incompatible amb una actuació a curt termini que pugui anar-se adaptant a l'estratègia a mesura que aquesta es va desvetllant.

Un concepte interessant en aquest sentit, originari dels plans estratègics territorials, és el de victòria ràpida.



Definició

Una victòria ràpida seria una actuació immediata que suposa un senyal clar de voluntat de canvi, i que reforça la idea del pla estratègic com a vehicle futur del mateix. Una petita reestructuració d'un departament o la decisió d'eliminar un servei àmpliament qüestionat podrien ser exemples d'aquest tipus d'actuacions.

Transversalitat/concurrencia

El pla estratègic es refereix a la globalitat de l'organització i, per tant, ha de ser capaç d'adoptar aquesta mirada global superant transversalment les divisions orgàniques internes que existeixin. Igualment, es pot donar el cas que, dins de l'organització objecte del pla, n'hi hagi d'altres que ja disposin del seu. Aquest seria el cas, per exemple, d'un pla estratègic d'un ajuntament en el qual ja se n'han fet de sectorials.

El principi de concurrència demana que els diferents nivells de planificació s'articulin correctament, de manera que no entrin en contradicció els uns amb els altres. En aquest sentit, els processos de planificació en cascada (començant per la unitat organitzativa més gran i baixant cap als nivells inferiors) o de baix a dalt (l'estratègia general com a integració de les estratègies particulars) són igualment vàlids i l'adopció d'un o altre dependrà de múltiples factors, normalment vinculats a la cultura organitzativa preexistent.

Participació

El pla estratègic és cosa de tots. I més enllà que, en la metodologia, s'hi introdueixi instruments participatius, cal vetllar perquè aquesta participació sigui general i efectiva. Tots els actors han de tenir l'oportunitat d'expressar-se i cal insistir amb aquells que no ho facin, però també saber analitzar en profunditat les opinions recollides i ponderar la seva rellevància i representativitat, ja que tot sovint es tendeix a sobrevalorar-ne unes (per exemple, les de persones expertes, encara que siguin alienes a l'organització) enfront d'altres (el personal de recent incorporació, posem per cas). Cal tenir en compte, a més, que, en la majoria d'organitzacions, els processos participatius necessiten d'un doble aprenentatge: el dels que criden a la participació i el dels que hi participen.



En aquest sentit, un/a directiu/iva ha de saber quins són els potencials i els límits de la participació.

Comunicació

Si, com sol ser habitual, no és possible aconseguir una participació generalitzada, resta el mecanisme de la comunicació per tractar de fer arribar els missatges clau de l'estratègia a tots els actors i fer el seguiment del seu impacte

Fins i tot en els processos en què s'estableix aquesta participació com a obligatòria, hi ha moltes veus que es mantenen al marge. Lògicament, a més, aquesta obligatorietat només podrà afectar els actors interns de l'organització.

per calibrar el grau d'adhesió assolit. La importància de la comunicació arriba fins al punt que molts plans estratègics van acompanyats dels seus plans de comunicació respectius, que contemplin totes les fases i en determinen els aspectes específics: públics-objectiu, missatges, canals, etc.

En síntesi



Finalment, és evident que l'èxit d'un procés de planificació estratègica es trobarà fortament condicionat per la cultura organitzativa existent allà on s'aplica i per l'encaix que es dona al procés i al seu resultat (el pla estratègic) en el marc de la gestió de l'organització. L'apartat següent es dedica a repassar els aspectes que cal tenir en compte amb referència a aquest encaix.

Es donen les condicions per realitzar un procés de planificació estratègica en la teva organització?