

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).

- **Responsable executiu/iva:** es tracta de la persona o les persones que s'ha/han d'encarregar de dirigir el procés, donar-li l'encaix en l'organització i rendir comptes tant de la seva realització com de l'execució. Ens referim, principalment, al/a la directiu/iva de l'ens planificat. Lògicament, el seu paper es troba condicionat, amb diversos graus d'autonomia segons cada cas particular, per la relació existent amb l'estament polític.
- **Equip operatiu:** la materialització del procés de planificació estratègica difícilment recau en una única persona, ja que implica un gran volum de feina (que, normalment, és afegida a la del dia a dia) i una diversitat de tasques que en ocasions requereixen un cert grau d'especialització.

No cal insistir que la capacitat d'alliberar personal intern (o contractar-ne de nou) per a aquest tipus de tasques és més que limitada en les nostres administracions.

D'aquesta manera, es sol constituir **equips pluridisciplinaris** que, sota la direcció del/de la responsable operatiu/iva, porten a terme les diferents tasques de recollida i d'anàlisi d'informació, conducció de debats, redacció de documents, etc. En aquests equips, a més, s'hi solen integrar **actors externs** (persones expertes, empreses consultores, etc.) que hi aporten el seu saber fer i complementen l'equip de personal intern.

Un error massa freqüent en aquest tipus de processos és deixar en mans exclusivament externes el desenvolupament del procés, fet que acostuma a derivar en falta d'implicació interna i en pèrdua d'una part important del coneixement que s'adquireix sobre l'organització i el seu entorn al llarg del procés.

1.4.2. Els actors implicats

Entre els actors implicats, interns i externs a l'organització, es pot assenyalar com els principals:

- **Personal de l'organització** objecte de planificació: són les persones que hauran de contribuir de manera decisiva a l'elaboració del pla, proporcionant la informació clau i les opinions més rellevants, i a fer realitat allò establert pel mateix un cop aprovada la planificació. Idealment, però, la seva implicació hauria d'anar més enllà d'alimentar els continguts del pla i, amb posterioritat, actuar seguint les seves disposicions: hauria de ser una extensió de l'equip operatiu, amb una participació activa al llarg de tot el procés, tant en la forma com en el fons.
- **Reste de membres de l'organització:** quan es tracta de la planificació estratègica d'una àrea o un departament d'una organització, caldrà tenir en compte també el seu encaix en el conjunt, entre altres motius, perquè el més raonable és que tota l'organització es trobi sota un mateix marc estratègic global. Així mateix, la visió que es tingui en l'organització d'aquella àrea o d'aquell departament en concret i les relacions més o menys intenses que s'estableixin entre àrees/departaments són factors clarament condicionants del seu funcionament. En aquest cas, sí que la funció principal d'aquests actors serà proporcionar informació i opinions per a l'anàlisi.
- **Persones usuàries:** la "clientela" de l'organització, si es recupera la terminologia de la nova gestió pública, hi té molt a dir a l'hora de determinar-ne l'estratègia de futur. L'enfocament a l'usuari/ària dels serveis públics és una de les característiques d'aquell model de gestió i té la seva translació a la planificació estratègica incorporant la perspectiva d'aquells en el procés. En la mesura en que la missió, la visió i els valors que s'atribueixin a l'organització encaixin amb les expectatives de qui n'ha de rebre els serveis, les probabilitats d'èxit de la planificació es multipliquen.

- **Competidors/ores:** molts dels serveis públics es presten en règim de competència més o menys intensa amb organitzacions privades i del tercer sector, fins i tot amb altres organitzacions públiques, que, al seu torn, comptaran amb unes estratègies de posicionament específiques. Analitzar-les en profunditat ha de permetre trobar el millor encaix (es podria parlar de *nínxol de mercat*) sobre el qual basar la pròpia estratègia. Fer-ne un seguiment constant ajudarà, alhora, a dirigir el desenvolupament d'aquesta estratègia.
- **Aliats/ades:** d'igual manera, existeixen organitzacions públiques, privades i del tercer sector que col·laboren en la prestació de serveis públics, sigui com a proveïdores, amb assistència tècnica, cooperant en determinats projectes, etc. L'establiment de l'estratègia ha de tenir en compte aquestes relacions, de la mateixa manera que servirà, posteriorment, per disposar d'una guia clara per mantenir-les, enfortir-les i, si s'escau, replantejar-les.
- **Població en general:** si es parla de l'Administració Pública, no es pot deixar de banda aquelles persones que, entre altres, contribueixen al seu sosteniment, siguin o no usuaris/àries dels serveis que presti l'organització. La participació ciutadana és un dels instruments que sol acompanyar tot procés de planificació estratègica (en especial en els plans de ciutat o de territori; no tant en el cas de les organitzacions, siguin globals o sectorials) i que es considera que li confereix un major grau de legitimitat.



Tens identificats tots els actors rellevants per a la teva organització i els seus rols estan correctament assignats?

En síntesi

Queda clar, doncs, que la planificació estratègica, si es vol que resulti efectiva, no pot ser en cap cas un exercici aïllat, un treball de gabinet que dissenyi sobre el paper un futur ideal i una organització perfecta, sinó que ha d'incorporar múltiples perspectives i tenir en compte una pluralitat d'interessos. Aquesta és la seva riquesa principal, com també en representa la seva major complexitat.