

2.2. EL PROCÉS D'EXECUCIÓ DEL PLA

L'execució del pla estratègic requereix una planificació operativa que permeti el seu desenvolupament. La concreció de les estratègies en projectes i actuacions es pot considerar com l'enllaç entre l'etapa d'elaboració i la d'execució pròpiament dita, i es pot incloure indistintament en una o altra.

Els diferents moments que es troba en aquest procés d'execució són:

1. Disseny i estructuració de projectes.
2. Organització i metodologia de l'execució.
3. Presentació i difusió.
4. Seguiment i avaluació.



En el nostre cas, considerem més adequat fer-ho en l'etapa d'execució per deixar clar que el simple fet de redactar un projecte ja implica una activitat en l'organització que va més enllà de la reflexió.

2.2.1. El disseny i l'estructuració de projectes



Atenció

Redactar un projecte comporta assignar-li recursos i situar-lo en un ordre de prioritats que dependrà del grau d'alineament del projecte amb l'estratègia, és a dir, de la seva contribució potencial per fer avançar l'organització cap al futur desitjat.

A més, la redacció de projectes demana una implicació diferent de les persones que formen l'organització. S'ha passat d'allò general a allò més particular, un canvi d'escala que, malgrat ha de mantenir el caràcter integrat de la planificació, també suposa un canvi en la naturalesa de la participació en el procés. Ja no es tracta de contribuir amb la visió que cadascú pugui tenir sobre l'organització i la seva evolució d'acord a uns valors compartits, sinó d'aplicar els coneixements i les habilitats particulars i d'assumir responsabilitats específiques en la seva execució.

No obstant això, si s'observa el quadre 8, en els documents d'un pla estratègic, no s'hi acostuma a descriure els projectes en la seva totalitat, tant per una qüestió formal (el volum d'informació restaria efectivitat a la comunicació dels elements centrals del pla) com pel fet que una part d'aquests projectes pot ser formulada per a la seva realització a llarg termini o bé depenen de la realització prèvia d'altres projectes i, per tant, no tindria gaire sentit l'esforç de concretar-los de manera molt anticipada.



Això vol dir que els projectes que es deriven de l'elaboració del pla incorporen la urgència que cal tenir en compte en la seva realització i, per tant, un criteri d'execució.

Línia estratègica	
Objectiu estratègic associat	
Acció que cal desenvolupar	
Actors implicats	
Metodologia	
Calendari	
Recursos (volum i procedència):	
• Infraestructurals • Humans • Econòmics	
Condicionants	
Comunicació de l'acció	

Quadre 8. Informació bàsica que cal incorporar a una fitxa de projecte en un pla estratègic

Al quadre 9, s'hi troba un exemple de fitxa d'actuació o de projecte amb la informació més rellevant i tenint en compte el criteri de la seva execució.

Fitxa d'actuació	Codi 02/40
Nom de l'actuació	
☐ Servei d'intermediació per lloguer d'habitatges:	
Eix estratègic de referència del Pla Estratègic de Ciutadania	
☐ Serveis:	
Redimensió del servei	
☐ Pressupost:	☐ Impacte:
Objectiu de l'actuació	
☐ Atenció a les necessitats d'habitatge per a col·lectius amb dificultats d'accés a l'habitatge, en el mercat de lloguer privat	
Breu descripció de l'actuació	
☐ Va començar com a servei jove d'habitatge, i al 2003 es va ampliar a altres col·lectius. En aquest moments tot el servei està agrupat en un únic "Servei de Mediació de Lloguer Social"	
Temporalitat de l'actuació	
☐ Estable contínua	☐ Estable discontinua
☐ Puntual/Pilot	
Any d'inici de l'actuació: 2003	
Calendari de l'actuació/Calendari de procés/Cronograma	
☐ Anual	
Població destinatària (pluriresposta)	
☐ L'actuació no s'adreça a un grup poblacional preferent	
☐ Dones	☐ Homes
☐ Infants	☐ Adolescents i joves
☐ Persones adultes	
☐ Gent gran	☐ Famílies
☐ Equips professionals (especifiqueu)	☐ Altres (especifiqueu)
Indicar si es una actuació	
☐ Especifica per a l'atenció a població estrangera	☐ Població general
Servei/s de referència	
☐ Habitatge Terrassa, SA	



⇒ Proveïdor de l'actuació (>50% cost és municipal) ☐ Recursos municipals (especifiqueu): Habitatge Terrassa, SA (pressupost propi) ☐ Empresa privada (especifiqueu) ☐ Tercer sector (especifiqueu) ☐ Altres administracions: Generalitat (ADIGSA)
Altres agents implicats (especifiqueu la implicació: suport tècnic, econòmic, etc.) Indicadors de gestió ☐ Sol·licituds ☐ Pisos llogats ☐ Persones allotjades ☐ Renda mitjana de lloguer
Persona responsable i dades de contacte ☐ Marc Labòria – ext. 4742
Pressupost i infraestructura ☐

Quadre 9. Exemple de fitxa d'actuació/de projecte (FONT: Pla Estratègic de Ciutadania de Terrassa 2009-2011)

En aquest sentit, és possible classificar els **projectes** susceptibles de ser incorporats a un pla estratègic en:



- **Actius:** són projectes que ja es estaven en marxa amb anterioritat a l'elaboració del pla i que, pel fet de trobar-se alineats amb l'estratègia, s'incorporen a aquest.
- **Vigents:** es tracta de projectes coherents amb l'estratègia que, tot i haver estat ja dissenyats, encara no s'executen.
- **Nous:** no estan encara planificats, però es considera que són necessaris. Són les noves propostes sorgides del pla i que en alguns casos tenen un caràcter estructurant, és a dir, ajuden a donar cos i forma a l'estratègia, i esdevenen emblemàtics d'aquesta.
- **Latents:** aquells que cal estudiar a fons, en tant que responen a propostes que es creu que són estratègiques, però que tenen encara un baix grau de maduresa o el seu horitzó temporal és encara llunyà.

Saps quina és la composició de la teva cartera de projectes?

És convenient que, en un pla estratègic, s'hi produeixi un cert equilibri entre tots els tipus de projectes esmentats. Combinar el ja existent amb allò que és nou contribueix a una millor acceptació del pla i en facilita la seva aplicació gradual. En general, això es compleix de manera natural, però hi ha casos particulars en què la situació porta a un clar predomini d'una de les categories.

Per exemple, en organitzacions en crisi que necessiten d'un reposicionament o d'una reestructuració en profunditat, podria donar-se el cas de la pèrdua de vigència de la majoria de projectes existents i la necessitat de portar-ne a terme molts de nous. Si es dona el cas contrari (manteniment del ja existent i poques aportacions noves), es qüestionarà la utilitat del pla. Si predominen els projectes latents, la falta de concreció desmotivarà l'organització de cara a la seva execució.

En aquest context, el/la directiu/iva responsable del pla ha de ser el/la principal garant del manteniment d'aquest equilibri sempre i quan sigui possible. En cas contrari, haurà de preparar i motivar convenientment el conjunt d'actors per conservar la seva implicació en la transformació de l'organització en clau de futur.

Una altra de les tasques fonamentals del/de la directiu/iva en aquest moment del procés és establir un ordre de prioritats, d'acord també amb les prioritats que emanin de l'estament polític i amb la possibilitat d'utilitzar diversos graus de participació dels actors per aconseguir-ho. Sigui com sigui, per realitzar aquesta prioritització, cal tenir en compte les següents **variables**:

- Nivell crític, en relació amb si es tracta d'una peça clau per a la construcció de l'estratègia.
- Esforç en termes d'inversió de recursos humans, materials i econòmics.
- Existència a l'organització del coneixement i de l'expertesa necessaris per a la seva execució.

Així mateix, en l'àmbit de les administracions públiques, caldrà també tenir en compte l'impacte en termes de definició política de valor i cost públic, dels beneficis i costos per a la ciutadania i per al conjunt de l'organització (retorn econòmic i social de la inversió). Tot i que es suposa que aquests aspectes ja han estat recollits en la formulació de les estratègies, no està de més fer-ne una revisió projecte a projecte.

La utilització d'aquests criteris no pot ser mai, però, un exercici de precisió. Serà, doncs, en cada moment i segons cada circumstància quan caldrà construir el mètode concret i aplicar-li aquests criteris de prioritització.

2.2.2. L'organització i la metodologia de l'execució

De la mateixa manera que en l'etapa d'elaboració es constituïa un equip operatiu per portar-la a terme, l'etapa d'execució també requereix una estructura específica impulsora del pla estratègic i dels seus projectes. L'abast i la composició d'aquesta estructura dependrà en gran mesura de la dimensió i les característiques de l'organització, i condicionarà la forma com es porti a terme l'execució dels projectes.

Existeixen tres models generals d'estructures que, en alguns casos particulars, poden arribar fins i tot a conviure dintre de la mateixa organització:

- De **reflexió estratègica**: es tracta de mantenir un equip de persones que, un cop definit el pla estratègic, tinguin com a tasca fonamental la revisió constant dels seus elements, atenent els possibles canvis en la pròpia organització i en l'entorn. En certa mesura, es tractaria d'un *think tank* intern que mantindria viva la reflexió estratègica en el si de l'organització i que emetria els senyals corresponents quan es detectés la necessitat de modificar el seu posicionament. És un tipus d'estructura que apareix sobretot en grans organitzacions.
- **Coordinadora**: consisteix a constituir un equip dedicat a coordinar el desenvolupament dels projectes del pla, l'execució del qual recauria en l'àmbit de responsabilitat corresponent dins de l'organització (urbanisme, serveis socials, etc.). La majoria de plans estratègics territorials adopten el que s'anomena *oficina del pla estratègic* per portar a terme aquesta tasca.

- **Executiva:** l'estructura va més enllà de la coordinació i assumeix activament la responsabilitat de l'execució de projectes, normalment aquells que es considera que són més estratègics i que tenen un fort component transversal. Implica situar el pla estratègic en el centre de l'organització i la cessió de recursos i les atribucions per part de les diferents àrees o dels departaments, fet que requereix un fort lideratge per fer-ho possible.



Quin seria el model d'estructura ideal per a l'execució del pla estratègic de la teva organització?

En ocasions, també es busca una implicació més directa del conjunt de l'organització amb la constitució de **grups d'impulsió**, que fan una funció similar al de les estructures coordinadores però a menor escala i donant l'oportunitat de participació a persones de tots els nivells de l'organització.

2.2.3. Presentació i difusió

La comunicació del pla estratègic té una importància cabdal en les seves possibilitats d'èxit. Si un dels objectius primordials del pla és alinear tota l'organització amb una estratègia i fer explícit el seu posicionament en un entorn en què operen altres actors, la difusió dels seus elements principals esdevé un requisit bàsic.



Atenció

No pocs plans estratègics han fracassat per una mala estratègia de comunicació abans, durant o un cop finalitzada l'elaboració del pla. Però és, lògicament, un cop aquest es troba en disposició de ser executat quan cal focalitzar més l'atenció d'aquells que d'una manera o una altra hi hauran de participar.

Les activitats de comunicació del pla, en el cas de les organitzacions, solen concretar-se en:

- Una presentació oberta a totes les parts implicades.
- La realització de reunions amb grups específics de dins i fora de l'organització.
- L'edició de materials de difusió, començant per la publicació del propi pla.

Tot això, òbviament, fent ús de tots els canals habituals de comunicació interna i externa de l'organització.

En totes aquestes activitats, la presència de les persones responsables del pla estratègic, tant de l'àmbit polític com del directiu, resulta imprescindible. Aquesta presència activa és doblement important si la realització del pla estratègic ha tingut alguna conseqüència sobre l'estructura de l'organització (per exemple, la creació d'una unitat específica per al seu desenvolupament).



És factible aquesta implicació dels/de les responsables polítics i directius en la comunicació de la teva organització?

2.2.4. Seguiment i avaluació

El desenvolupament del pla ha d'estar sotmès a una **vigilància constant** que assegurí que es segueix la direcció prevista. En el dia a dia, aquesta tasca correspondrà a l'estructura encarregada de l'impuls, de la coordinació o de l'execució del pla.

Independentment de la solució organitzativa triada, cal també, però, un seguiment de l'estratègia en un altre àmbit, en què participin els/les responsables del pla i hi pugin dir la seva els diferents actors implicats.

El seguiment i l'avaluació del pla estratègic s'han de fer des de dues perspectives complementàries:

- Seguiment i avaluació de l'execució.
- Seguiment i avaluació de l'estratègia.

Seguiment i avaluació de l'execució

Consisteix en el control i l'anàlisi del grau d'avanç dels projectes i de les actuacions que formen part del pla. L'estimació d'aquest grau d'avanç es sol relacionar amb el nivell de **despesa pressupostada** que ja s'ha realitzat, tot i que no sempre és l'únic ni el millor indicador, especialment quan els projectes no són obres.

Per dur a terme una anàlisi més acurada, caldrà buscar, doncs, els **indicadors** més adequats per a cada projecte.



Definició

Segons la Fundació Pi i Sunyer (1998), es defineix els indicadors com "[...] unitats de mesura que permeten el seguiment i l'avaluació periòdica de variables clau de l'organització, mitjançant la comparació amb els seus corresponents referents interns i externs [...]", i han de servir tant per descriure la situació i l'evolució d'un aspecte determinat del projecte com per valorar-lo respecte a uns nivells de referència predeterminats (López i Gadea, 2001).

Aquests nivells de referència, tot i que a vegades sigui molt difícil concretar-los quantitativament, han de donar resposta a preguntes com les següents:

- Quan s'acompleix la característica considerada com objectiu?
- Com s'identifica les desviacions respecte de la característica fixada?
- Com es determina si els resultats són positius o negatius?

L'establiment dels nivells de referència sol ser una tasca en mans del/de la directiu/iva responsable de cada projecte, i ho fa a partir del coneixement de la realitat:

- Experiències i dades prèvies (memòries d'activitats).
- Comparació amb altres àmbits i/o organitzacions (*benchmarking* intern i/o extern).
- Valoracions del futur (directrius polítiques i/o tècniques).



Atenció

En aquest cas, però, també hi haurà d'haver una implicació important del/de la directiu/iva a càrrec del pla estratègic, per poder realitzar aquella tasca de control de l'alineament dels projectes amb l'estratègia que es citava anteriorment.

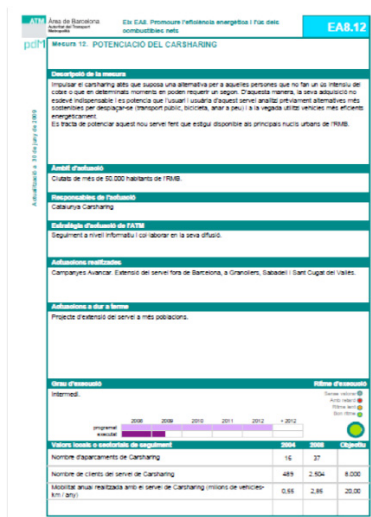
El/La directiu/iva ha d'establir uns nivells de referència que siguin realment assolibles i han de coincidir amb els resultats explicitats en els objectius de cada projecte. Aquests **nivells de referència** poden expressar-se, per exemple, en termes de/d':

- Unitats de servuci: hores treballades, atencions efectuades, etc.
- Diners: costos de producció de serveis, despeses ordinàries, etc.
- Percentatges.
- Temps consumit.



Seguidament, s'establirà el procediment de recollida periòdica de dades (quadre 10), així com les fonts d'informació que cal consultar per poder realitzar la mesura. Si el cost de recollir la informació és més alt que el rendiment que se n'extreu, caldrà buscar fórmules alternatives o, fins i tot, replantejar la característica que s'ha de mesurar.

Utilitzes habitualment i de manera sistemàtica indicadors per mesurar de manera periòdica els resultats?



Quadre 10. Exemple de fitxa de seguiment de projecte (Font: 1r informe de seguiment del Pla Director de Mobilitat de la RMB, juliol 2009)

Seguiment i avaluació de l'estratègia

El sentit d'un pla estratègic no és acumular projectes i anar-los desenvolupant de manera independent. La integració d'aquests projectes en una estratègia significa que es busca **transformacions** en l'organització i en l'entorn que van més enllà dels efectes directes de l'execució de cadascun d'ells.

És un error, malauradament força freqüent, estimar el grau d'avanç global del pla a partir de la mitjana d'avanç de cadascun dels projectes: pot ser que el simple fet de posar en marxa un projecte determinat, encara que la seva execució es trobi al 5%, tingui un impacte més gran sobre l'estratègia de l'organització que un altre que es trobi al 80%.

Cal, doncs, una **ponderació** de l'alineament de cada projecte amb l'estratègia per poder dur a terme l'avaluació global a partir del nivell d'execució dels projectes.

No obstant, l'avaluació de l'estratègia no es pot limitar a com evolucionen els projectes. Precisament, el fet de buscar canvis en la manera de fer de l'organització precisa la introducció d'un fort component qualitatiu en el seguiment i l'avaluació del pla:

- La recollida periòdica d'informació qualitativa mitjançant enquestes, entrevistes, grups de treball o similars és una de les maneres més freqüents de fer-ho.
- També, la utilització d'indicadors indirectes que mostrin la posició global de l'organització: variació en el nombre de persones usuàries, aparició o desaparició de competidors/ores, valoració dels serveis, etc.

Una altra derivada de l'avaluació de l'estratègia consisteix en la vigilància sobre la seva vigència. És a dir, en quina mesura els canvis en l'entorn i en la pròpia organització obliguen a revisar l'estratègia prevista o, encara més important, els objectius que un s'havia fixat (quadre 11).

Objectiu específic	Canvi en l'entorn	Nou objectiu
Promoure des de la societat municipal d'habitatge la construcció de pisos de lloguer assequibles.	Greu crisi immobiliària i excedents d'habitatges buits en el municipi.	Concertar amb propietaris d'habitatges buits l'entrada a la borsa d'habitatges per tal de facilitar el seu lloguer.

Quadre 11. Exemple de canvi en l'entorn que suposa canvis en elements de l'estratègia



Del seguiment i de l'avaluació de l'estratègia es desprendrà, per tant, la decisió de continuar en la mateixa línia, la necessitat de replantejar l'execució, la conveniència de revisar l'estratègia o, fins i tot, el fet de donar per tancat el pla estratègic i considerar-ne la formulació d'un de nou.

En qualsevol d'aquestes decisions, hi han de ser presents els/les responsables polítics i directius del pla.