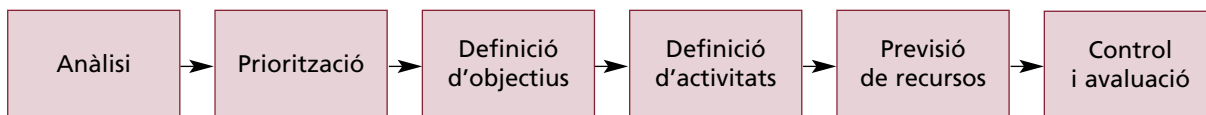


## 1.4. FASES DEL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS

A l'hora de planificar orientant-se als resultats, cal seguir un procés seqüencial que permeti analitzar i identificar les prioritats, definir clarament els objectius, les activitats per assolir-los, els recursos humans i materials, el seu calendari, així com efectuar el control i l'avaluació.

Totes aquestes fases s'observen al quadre 3.



Quadre 3. Nivells de planificació i control

### 1.4.1. Anàlisi



La primera fase de la planificació operativa és l'avaluació inicial o anàlisi. El comandament, un cop ha estudiat els objectius estratègics que li són d'afectació, ha de liderar un procés de **prospectiva** dirigit a conèixer en profunditat la realitat sobre la qual vol i pot incidir, per tal d'arribar a concretar les accions més adients que:

És necessari recordar la importància de l'aproximació sistemàtica i holística de l'anàlisi.

- Augmentin el valor públic.
- S'alineïn amb la voluntat política.
- Impliquin els/les empleats/ades públics i públiques.

Es tracta de recollir la informació clau per determinar els principals problemes i condicionants (interns i externs) que cal respondre i els principals recursos (interns i externs) i punts forts amb què compta.



#### Atenció

Per portar endavant el procés d'anàlisi amb èxit, és important que el comandament el legítimi, delimiti el seu abast, constitueixi un equip d'anàlisi i identifiqui els/les agents clau externs que hauran de participar-hi.



En tot cas, per dotar de valor afegit i d'eficàcia l'anàlisi i la planificació, cal completar el procés amb informació qualitativa, fruit de la **participació** dels/de les empleats/ades públics i públiques, actors rellevants i, si es considera oportú, de la ciutadania o de les persones usuàries d'un programa o servei, de manera que es compti amb totes les visions que facin possible enriquir les fases d'elaboració d'anàlisi i la posterior definició d'objectius.

Analitza si en la teva tasca diària tens en compte les valoracions d'actors clau, de la ciutadania i dels/de les empleats/ades per definir els objectius del teu àmbit.

Sense recollir la informació qualitativa dels/de les empleats/ades que han d'implementar les activitats i els serveis, ni de les persones usuàries que en seran beneficiàries, és molt difícil articular accions que responguin a les expectatives i les necessitats i, per tant, assoleixin uns resultats satisfactoris.

### 1.4.2. Priorització

La segona fase és establir les prioritats.

En ella, el comandament de l'àmbit, conjuntament amb el/la directiu/iva públic/a de referència i d'acord amb les valoracions de l'equip tècnic, ordena per ordre d'importància els temes clau, els problemes i les necessitats, segons **critèris** com:

- Criticitat en relació amb si es tracta d'un element clau per donar resposta a les necessitats socials més importants, a les necessitats de l'ajuntament internament o a la normativa vigent.
- Impacte en termes de definició política de valor i cost públic, dels beneficis i impactes en la ciutadania, i/o cap a altres àmbits de treball de l'ajuntament.
- Esforç en termes d'inversió de recursos humans, materials i econòmics, i valoració social.
- Novetat-inexperiència en relació amb la necessitat de control de l'acció per ésser innovadora i generar un fort canvi en el funcionament de l'àmbit.

### 1.4.3. Definició d'objectius



Un cop s'ha identificat les prioritats, la tercera fase és la definició dels objectius que cal assolir respecte als àmbits prioritaris identificats.

Has definit objectius quantificables i temporitzats en el teu àmbit?

La creació d'**objectius operatius** és un dels reptes clau als quals s'hauran d'enfrontar el comandament i el seu equip a l'hora de crear el pla operatiu i d'implantar un sistema de planificació orientada a resultats.

En aquest sentit, s'ha d'identificar clarament què cal assolir de forma temporitzada i quantificable.

Només si s'ha definit molt bé què es pretén aconseguir, serà possible posteriorment saber i mesurar si s'ha aconseguit.



## Definició

Per aconseguir-ho, cal tenir molt clara la definició d'objectiu del Ministerio de Economía y Hacienda (1997): "Los objetivos operativos deben ser tan específicos como sea posible, dirigiendo las operaciones de la organización y enfocados a la consecución de las metas generales a largo plazo del plan estratégico. Así mismo, han de ser visibles y han de expresarse de manera clara, concisa y medible, de modo que sea posible determinar con una precisión suficiente el grado en que se están alcanzando".

Així doncs, per construir un objectiu operatiu, el comandament hauria d'autocompletar les preguntes què, quan i quant:

- Descripció concreta de la fita operativa que cal assolir. Per exemple, a la pregunta "Què cal aconseguir operativament?", la resposta podria ser "Augmentar en X% el nombre d'usuaris/àries del poliesportiu municipal".
- Temporització del seu assoliment. Per exemple, si el comandament es qüestiona "En quin termini?", una possible resposta seria "Augmentar en X% el nombre d'usuaris/àries del poliesportiu municipal en 6 mesos".
- Quantificació dels recursos disponibles que cal invertir i/o el volum màxim de despesa. Finalment, si ens preguntem "Amb quins recursos i/o amb quin cost màxim?" el comandament podria considerar viable "Augmentar en X% el nombre d'usuaris/àries del poliesportiu municipal en 6 mesos amb un cost màxim de 6.000 euros".

Per tal d'exemplificar la seva construcció, es presenta el cas de l'Ajuntament de Granollers i, més concretament, del Departament de Serveis Socials i Gent Gran:



Eix Estratègic 3. Fer créixer el capital social de la ciutat des de la diversitat. En aquest cas, l'objectiu estratègic és elaborar els plans d'actuació sobre els col·lectius amb risc d'exclusió social. D'altra banda, l'objectiu operatiu és elaborar el pla d'actuació en drogodependències abans de finalitzar la vigència del pla estratègic.

Trobaràs més informació d'aquest exemple consultant la pàgina web <http://plaestrategicgranollers.cat/>.

En aquest cas, l'objectiu operatiu és quantificable (un pla d'actuació) i està temporitzat (abans de finalitzar el pla estratègic).

## Ordenació dels objectius operatius: la matriu de prioritització d'objectius

Cal esmentar que, un cop s'ha definit els objectius d'acord amb la prioritització de reptes i necessitats, podria sorgir la necessitat d'ordenar també els objectius per ordre d'importància, amb la finalitat de reorientar l'acció en cas que sobrevinguin limitacions econòmiques, materials o humanes.

Per prioritzar els objectius, es disposa d'una eina molt senzilla: la matriu de priorització d'objectius que es presenta al quadre 4.

		Objectiu 1	Objectiu 2	Objectiu 3	Objectiu 4	$\Sigma$	Ordenació
Files sobre columnes	(F) Objectiu 1		0	1	1	2	2n
	(F) Objectiu 2	1		1	1	3	1r
	(F) Objectiu 3	0	0		0	0	4t
	(F) Objectiu 4	0	0	1		1	3r

Interpretació: 1 guanya contra l'altre objectiu; 0 perd contra l'altre objectiu

Quadre 4. Matriu de priorització d'objectius

El comandament posarà cadascun dels objectius en la primera columna de la matriu i el duplicarà en el seu encapçalament. Un cop els tingui ordenats, caldrà que els contraposi un a un:

- És més important (F) l'objectiu 1 o el 2? Si és més important (F) l'1, s'hi posarà un 1; si és menys important, un 0.
- És més important (F) l'objectiu 1 o el 3? Si és més important (F) l'1, s'hi posarà un 1; si és menys important, un 0.
- ....



Un objectiu no es pot contraposar a si mateix (corresponen a les cel·les ombrejades en gris), i sempre dominen les files sobre les columnes.

Un cop els hagi contraposat, ja podrà fer el sumatori de cadascun dels (F) objectius:

- $\Sigma$  (F) Objectiu 1: 2 punts.
- $\Sigma$  (F) Objectiu 2: 3 punts.
- Etc.

El sumatori permetrà ordenar-los de major a menor puntuació, és a dir, de major a menor importància.

#### 1.4.4. Definició d'activitats

En la quarta fase, un cop es té clars els objectius, cal definir les activitats necessàries per assolir-los. Aquesta definició servirà per identificar els **mitjans** (materials i econòmics) i els **recursos humans** requerits.

Així doncs, es començarà a definir, amb la participació de l'equip tècnic, les activitats de forma concreta i clara. Per realitzar-ho, es pot adaptar l'esquema simple de desagregació que apareix al quadre 5.



Quadre 5. Esquema de descripció d'activitats

L'objectiu estableix el què, el quant i el quan, i a partir d'aquest es definirà:



- Els **blocs d'activitats** que cal desenvolupar per assolir-lo. Es defineixen com un conjunt d'activitats homogènies i/o interdependents necessàries per aconseguir un objectiu. Realitza la planificació de les activitats clau per assolir els resultats?
- Les **activitats individuals**, que seran un nivell major de concreció, és a dir, un conjunt d'accions que produeixen un resultat.
- Els **passos de treball** seran el nivell més alt de desagregació; les tasques concretes que s'ha de realitzar per desenvolupar una activitat individual.

Seguint amb l'exemple de l'Ajuntament de Granollers, per elaborar el pla d'actuació en drogodependències, l'esquema podria ser el que es desenvolupa al quadre 6.

Blocs d'activitat	Activitats individuals	Passos de treball
Estudi comparatiu dels plans d'atenció a drogodependents elaborats per altres administracions.	Seleccionar i estudiar els tres plans d'atenció més exitosos a la província.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analitzar si existeix un model de qualitat al Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat en referència a drogodependència.</li> <li>• Revisar la bibliografia en el portal d'experts i bones pràctiques DIXIT.cat de la Generalitat.</li> </ul>
	Determinar les principals fortaleses i debilitats de cada model.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
Treball de camp per analitzar l'atenció que realitzen les entitats del municipi que atenen drogodependents.	Analitzar quines són les principals diferències en el model de prestació de les entitats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sol·licitar a cada entitat una entrevista amb el referent d'atenció a drogodependents.</li> <li>• Preparar un guió d'entrevista comú per a totes les entitats.</li> </ul>
	Recollir les principals necessitats de les entitats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>

Quadre 6. Possible definició d'activitats en l'elaboració del Pla d'Actuació en Drogodependències

### 1.4.5. Previsió de recursos

En la cinquena fase, un cop definides les activitats, el comandament ha de fer la previsió de recursos necessaris per dur a terme les activitats programades.

En aquest sentit, tan sols cal arribar fins al nivell de desagregació de les activitats necessari per poder realitzar la previsió de recursos.

#### Recursos humans

El primer pas per preveure els recursos és identificar quin és l'**equip** que desenvoluparà l'acció, i amb quines aliances compta per portar-la endavant. El comandament haurà de valorar els recursos humans dels quals disposa en relació amb:

- Coneixements teòrics sobre l'acció que cal desenvolupar.
- Habilitats pràctiques per portar endavant l'acció.
- Aptituds i implicació per dedicar-s'hi.
- Disponibilitat en relació amb les càrregues de treball de l'empleat/ada.



#### Atenció

Aquesta valoració, l'ha de fer abans de distribuir les responsabilitats sobre les accions que cal desenvolupar, per tal que no generin desmotivació en l'equip. Així mateix, convé destacar que la responsabilitat ha de ser visible per a tot l'equip, així com real, de manera que qui l'assumeix tingui capacitat d'acció.

A més a més, s'hauria d'identificar quins són els/les participants clau, els/les usuaris/àries clau, i els/les possibles patrocinadors/ores de les activitats:

- Els/Les **participants clau** seran empleats/ades públics i públiques sobre els quals no té cap tipus de responsabilitat jeràrquica, però que són essencials per desenvolupar alguna de les accions que s'ha definit. Generalment, són d'àmbits transversals de l'ajuntament (comunicació, participació, OAC, serveis econòmics, etc.); per exemple, el/la tècnic/a de contractació de l'Àrea de Serveis Generals per poder realitzar la contractació major d'una obra.
- Els/Les **usuaris/àries claus** poden ser o bé receptors/ores del canvi (principals clients o executors) que produirà l'activitat, o bé experts i expertes en el desenvolupament de les activitats que poden aportar informació clau per assolir els objectius i optimitzar els recursos (necessitats, demandes, criteris, etc.).
- Els/les **patrocinadors/ores** seran totes aquelles persones internes o externes a l'organització que, per la seva rellevància, així com la seva capacitat d'influència, seran un suport clau a l'execució de les activitats: donen credibilitat, lideratge indirecte, és a dir, exerceixen una influència positiva determinant per desenvolupar amb èxit algun bloc d'activitats. Per exemple, el president de l'associació de veïns pot facilitar una reunió amb els veïns i les veïnes d'un barri determinat

## Recursos temporals

Un cop s'ha distribuït les responsabilitats de cadascuna de les accions, cal valorar la inversió de temps necessari per realitzar-les, tant pel que fa a l'**esforç** (hores de treball que cal invertir-hi) com de **termini** (calendari d'execució).

Per calcular l'esforç, el comandament disposa de la **matriu de responsabilitats** que s'observa al quadre 7.

	Persona A	Persona B	Persona C	Persona D	Esforç
Activitats 1	8 h	12 h	15 h	5 h	40 h
Activitats 2	0 h	0 h	0 h	60 h	60 h
Activitats 3	10 h	10 h	10 h	10 h	40 h
Activitats 4	5 h	10 h	12 h	8 h	35 h
Esforç individual	23 h	32 h	37 h	83 h	175 h

Quadre 7. Matriu de responsabilitats



La matriu de responsabilitats relaciona les activitats amb les persones i permet calcular l'esforç (hores de treball) que cal que inverteixi cadascun dels/de les integrants de l'equip i el total d'esforç per assolir les activitats.

De quina manera pots saber si fas una assignació racional de les activitats entre el personal de l'àmbit?

Cal dir que aquest càlcul permetrà també al comandament conèixer quina és la disponibilitat de l'equip per desenvolupar noves activitats.

## Recursos econòmics i materials

Paral·lelament, haurà de fer un càlcul de les despeses econòmiques directes i dels recursos materials necessaris per desenvolupar les accions:

- A l'hora de calcular les **despeses directes**, pot demanar suport a d'altres comandaments que hagin desenvolupat accions similars, recercar les dades de despeses d'anys precedents i/o demanar un càlcul extern del cost de realitzar una activitat determinada.
- En relació amb la inversió de **recursos materials**, podrà calcular el nombre d'hores d'ús, o el volum de recursos, per tal de poder-ho quantificar.

Un cop el comandament té clar l'esforç que cal invertir-hi, ha de concretar els **temps d'execució** (calendari) de cadascuna de les activitats. Per fer-ho, podrà fer ús de les eines de programació operativa, les quals li permetran identificar la seqüència/dependència entre les activitats i analitzar el context que pot afectar la planificació (esdeveniments organitzatius interns, obertura d'una convocatòria de subvencions, festes i vacances, etc.).



Les eines de què disposa s'expliciten en l'apartat 2, "Eines de planificació orientada a resultats".

### 1.4.6. Control i avaluació



Finalment, la darrera fase és planificar i implementar el control i l'avaluació. Aquesta fase és la que permet determinar si s'ha assolit els objectius definits, s'ha efectuat correctament les activitats previstes i si hi ha hagut desviacions en els recursos establerts a l'inici.

El detall de com dissenyar el sistema d'indicadors s'explica en l'apartat 3, "Sistemes de control i seguiment".

Per portar a terme aquest procés, cal que s'hagi definit correctament els objectius; per això, és molt important que siguin quantificables i temporitzats, i que, a la fi, es reculli la informació necessària per al control.

Una bona avaluació ha de permetre efectuar modificacions en totes les fases del procés de planificació (prioritats, objectius, activitats, etc.) per assegurar la seva adequació permanent a les necessitats, als recursos, i corregir-ne les disfuncions que no s'havia detectat.



Com a comandament del teu àmbit, has creat un sistema de control i d'avaluació que permeti la millora i el redisseny d'activitats?

Un cop el comandament ha seguit totes aquestes fases, ja es pot parlar d'una *planificació orientada a resultats*.

## 1.5. IDENTIFICACIÓ I DESCRIPCIÓ DE LA PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS



### Atenció

Si ja es coneix la metodologia pràctica per formular objectius en el procés de direcció orientada a resultats, s'ha de conèixer les unitats operatives de planificació on el comandament pot establir objectius, és a dir, els diferents tipus de processos i/o projectes sobre els quals té responsabilitat i capacitat de decisió.

Les **unitats operatives** agrupen els processos i les activitats que desenvolupa l'àmbit de treball de comandament en tres grans grups, com mostra el quadre 8:

- Processos regulars.
- Processos de cicle.
- Projectes.