

- Els **subprogrames**, per la seva banda, són la divisió dels programes a partir d'objectius més delimitats que contribueixen a realitzar els objectius generals dels programes. Per tant, un programa es pot estructurar en diversos subprogrames que, al seu torn, es troba format per processos (regulars i/o de cicle anual) i de projectes.

Val a dir que sovint les administracions públiques no empren de manera adequada els conceptes de programa i subprograma: tant usen el concepte programa per fer referència a actuacions del mandat electoral com per descriure actuacions molt específiques d'una unitat organitzativa. A més, cal apuntar que molts dels anomenats *programes de les administracions locals* no compten amb objectius clars, ni amb accions prou definides i, molt més sovint, falten les activitats de control i d'avaluació de resultats.

1.6. LA PARTICIPACIÓ INTERNA EN EL DESENVOLUPAMENT DE LA PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS

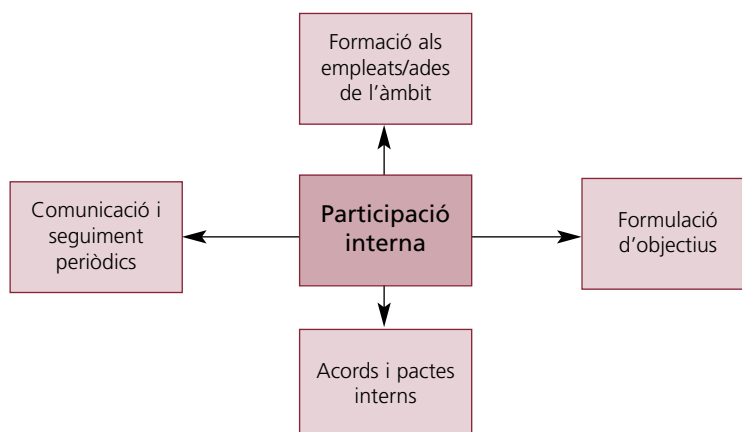


Atenció

A l'hora de desenvolupar el procés de planificació orientada a resultats, no es pot oblidar la participació interna per tal d'aconseguir que aquest canvi sigui integrat dins la cultura organitzativa de l'àmbit de treball.

Cal que la participació interna s'estructuri a partir dels quatre elements que s'observa al quadre 10:

- Formació dels/de les empleats/ades de l'àmbit de treball.
- Formulació d'objectius.
- Acords i pactes interns.
- Comunicació i seguiment periòdics.



Quadre 10. Elements clau de la participació



Aquesta formació ha de permetre als/a les empleats/ades:

- Entendre el perquè del sistema.
- Tenir clar que han d'aportar informació per elaborar els objectius, i com poden aportar-la.
- Com poden col·laborar en la definició dels objectius.
- Entendre quin és el seu rol a l'hora d'assolir un objectiu.
- Com poden participar en l'avaluació dels resultats parcials i finals assolits, i com es realitzarà.

Concretament, caldrà formar-los en què és, en què consisteix, quins són els valors que hi ha darrere d'aquest sistema i el seu valor afegit, així com els rols que cal assumir.

Formulació d'objectius

Cal que els/les empleats/ades públics i públiques participin en la formulació dels objectius de manera que els percebin com a propis. S'ha de pensar que són ells i elles les persones que hauran d'implementar els objectius i, per tant, és imprescindible la seva **motivació** i el seu **suport**. Per això, les propostes i els objectius han de ser atractius per tots ells i totes elles.

Aquest factor no és només important per evitar la resistència dels/de les empleats/ades a un canvi de model de treball, sinó que és un element necessari per assolir la qualitat en la prestació de serveis.

Per una banda, l'equip de professionals de l'àmbit ha d'aportar informació objectiva d'acord amb les necessitats establertes pel comandament; així mateix, hauran de formular les seves percepcions sobre el futur proper a què s'enfronta l'àmbit, i és important que facin una valoració personal sobre les febleses i forteses que detecten en l'àmbit de treball, en els processos, projectes, etc. que s'estan desenvolupant.



Atenció

Finalment, a més d'aportar informació i valoracions en el procés d'anàlisi i de prioritització, és recomanable que participin en la concreció dels objectius que cal assolir i, tanmateix, és del tot imprescindible el seu paper en la definició d'activitats.

Acords i pactes interns



Atenció

L'acord intern és un element clau per aconseguir que els/les empleats/ades que han de treballar per assolir els objectius hi estiguin compromesos i convençuts del que estan fent.



Aquest acord intern no deixa de ser un **contracte d'objectius**, és a dir, el pacte entre l'empleat/ada i el comandament perquè aquest/a primer/a n'assumeixi la responsabilitat i s'impliqui en la seva execució. Aquesta fase serà més senzilla quant més s'hagin implicat els/les empleats/ades en la definició dels objectius.

Per aprofundir en aquest tema, pots consultar Commarmond i Exiga (1999) *Cómo fijar objetivos y obtener resultados*.

A l'hora d'abordar aquests pactes, el comandament ha de seguir els **passos següents**:

1. Clarificar tant com sigui possible els objectius a l'empleat/ada, explicar què vol aconseguir, com i quan. Si hi ha cap comentari o desavinença, el comandament ha d'argumentar quins factors justifiquen com s'ha definit finalment l'objectiu.
2. Comunicar a l'empleat/ada la importància d'assolir l'objectiu, quina és la relació amb les directrius a nivell polític i tècnic, i l'impacte sobre la ciutadania. Això és necessari per tal que l'empleat/ada percebi que hi ha una situació que es pot millorar o que cal redreçar; és una oportunitat o un repte per a l'àmbit de treball a la qual s'ha de donar resposta.
3. Comunicar-li els recursos amb els quals compta, tant econòmics, com materials i humans. És necessari que el comandament pugui verbalitzar clarament quins suports té previst assignar, per tal que l'empleat/ada valori si són realistes per assolir els objectius fixats. Un altre cop, per aconseguir la implicació de l'empleat/ada, és important escoltar les seves percepcions i demandes, a fi d'aconseguir un pacte mútuament assumible.
4. Oferir pautes metodològiques per tal que l'empleat/ada pugui portar a terme l'objectiu. Cal que li doni algunes recomanacions de com el desenvoluparia ell/a i aconseguir transmetre el seu recolzament.
5. Explicitar a l'empleat/ada quins són els coneixements, les habilitats, les aptituds i/o l'experiència que han portat al comandament a assignar-li les activitats. Així mateix, el valor afegit que pot significar per a ell/a la consecució de l'objectiu, com seria: més experiència, desenvolupament professional, etc.
6. Finalment, el comandament no pot tancar el pacte sense que l'empleat/ada accepti el repte, és a dir, es comprometi a desenvolupar-lo. Per aconseguir-ho, caldrà escoltar quines són les pors de l'empleat/ada, quins, els reptes que hi detecta, i quines solucions requereix per implicar-s'hi; el comandament haurà de donar-li una resposta



Impliques els/les empleats/ades del teu àmbit en el procés de planificació i control?

Comunicació i seguiment periòdics

Aquest element clau té relació amb la necessitat d'analitzar, de valorar i discutir el sistema implantant en l'àmbit. L'objectiu ha de ser el seguiment de les àrees d'eficiència, la cerca de solució als problemes i desajustos sorgits en l'acompliment dels objectius, i compartir coneixements i bones pràctiques.

Per garantir la utilitat de les comunicacions i el seguiment periòdic, és recomanable disposar d'un **pla de comunicació intern** on s'identifiqui els canals de comunicació que s'emprarà, es determini quins seran els elements centrals de la comunicació, els requeriments, els formats, i es confeccioni un calendari inicial de reunions d'equip i individuals:

- **Reunions d'equip.** En el marc de les reunions d'equip el comandament haurà de repassar els resultats assolits fins al moment, les dades d'execució econòmica, les activitats realitzades i el calendari de treball, així com valorar les desviacions que han sobrevingut i que fan variar la planificació definida.

Cal que, a partir d'aquesta anàlisi en conjunt, s'estableixi les prioritats –elements urgents i/o importants– d'acció davant de les desviacions (temporals, de recursos o d'acció) per tal d'establir les accions correctives possibles, les responsabilitats sobre cadascuna de les mesures que cal introduir i portar endavant, i la seva temporització.

- **Reunions individuals.** En les reunions individuals, el comandament haurà de repassar les accions que són responsabilitat de l'empleat/ada en qüestió.

Cal que es valori conjuntament els problemes que sorgeixin a l'hora d'executar-les i les millores que convé introduir, el suport que requereix per arribar als terminis, així com el seu nivell de motivació sobre la feina que està realitzant.



Aquesta revisió també haurà de tenir en compte els efectes possibles de les accions correctives sobre la resta d'activitats per assolir l'objectiu, i sobre la resta d'objectius.

Pel que fa als canals de comunicació estables, el comandament pot decidir emprar els **mitjans telemàtics**, com el correu electrònic o la Intranet, per informar l'equip sobre les novetats (setmanals o quinzenals) que afecten els resultats que cal assolir. En tot cas, aquest mecanisme ha de ser complementari a les reunions d'equip i individuals.



Disposes dels elements de comunicació i seguiment adequats?

1.7. IMPLICACIONS DE LA PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS

A l'hora de plantejar la planificació orientada a resultats, cal tenir en compte les seves implicacions.

En primer lloc, s'ha de clarificar els **rols** i l'**estructura** del model d'organització de l'àmbit de treball:

- Definir les responsabilitats sobre la gestió de les activitats de l'àmbit de treball. Per fer-ho, una possible via és crear una taula de responsabilitats que posi en relació totes les activitats de l'àmbit i les persones de l'equip, i identifiqui la temporització d'aquestes activitats (setmanalment, mensualment, etc.).
- Dissenyar la recollida i sistematització de la informació de l'activitat desenvolupada, amb criteris comuns, formularis i registres estandarditzats, i *software* adequat.