

2. EL CONTEXT DE LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

En aquest apartat farem referència als que es poden considerar com els principals **factors crítics** que determinen el context per poder desenvolupar una direcció estratègica efectiva en una organització:

1. La definició dels elements centrals de l'estratègia organitzativa.
2. L'encaix (o el trànsit, segons es consideri) entre la planificació estratègica i la gestió estratègica en l'organització.

2.1. ELS ELEMENTS CENTRALS DE L'ESTRATÈGIA ORGANITZATIVA

Els elements centrals de l'estratègia organitzativa que un/una directiu/iva estratègic/a ha de tenir presents són:

- La missió.
- La visió.
- Els valors.

2.1.1. La missió

La tasca fonamental d'un/una directiu/iva estratègic/a és fer realitat els elements que constitueixen el nucli de l'estratègia organitzativa. En aquest sentit, tant si es disposa d'un Pla estratègic formalitzat com si no, l'organització ha d'haver definit la seva missió, que en una organització del sector públic està molt determinada per la seva **funció**.



Segons Moore (1998), aquesta funció no és altra que aconseguir la màxima creació de valor públic per a la ciutadania i per a la col·lectivitat.

També sol estar determinada per la **normativa**, que estableix quin és el marc d'actuació i les diferents competències que se li atribueixen.

La missió d'una unitat organitzativa que té assignades les funcions relatives a la planificació, la gestió i l'avaluació de les polítiques municipals de joventut està condicionada per la finalitat de les polítiques de joventut recollida en el Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2010-2020 (PNJCat): "Les polítiques de joventut [són] totes aquelles intervencions (tant de l'Administració com de la societat civil) que configuren les oportunitats i els recursos a partir dels quals les persones joves construeixen el seu propi projecte vital. L'Administració Local és un agent protagonista en les polítiques de joventut i del PNJCat a causa de la seva proximitat i de la seva ja consolidada tradició d'intervenció en la realitat juvenil. Per això s'encarrega de desenvolupar les polítiques de joventut en l'àmbit local i, a més, ha de tenir un paper destacat en la planificació, l'execució i el seguiment de les polítiques a escala local, a través dels consells comarcals i ajuntaments, i a escala nacional a través de les entitats municipalistes".

Aquest marc, però, no és suficient. La missió ha de deixar clar el perquè de l'existència i de la necessitat de l'organització (consistori, àrea, departament...) encarregada de desplegar les polítiques corresponents, i posicionar-la dins de l'entorn en el qual actua. En aquest sentit, per formular la missió ens hem de preguntar:

- Qui som.
- Quines funcions tenim.
- Per què ho fem.
- Per a qui treballem.

L'Ajuntament d'Argentona, per exemple, ha definit la missió de les seves polítiques de joventut en el seu Pla Estratègic de Joventut 2009-2011 de la següent manera: "Amb la nostra intervenció volem que els/les joves siguin coresponsables en la planificació, execució i avaluació del Pla Estratègic de Joventut, actuant directament sobre els joves per tal de dotar-los de les eines necessàries per incrementar i millorar les seves capacitats per afrontar les dificultats en la seva trajectòria vital".



S'ha definit quin és el paper que ha de tenir la teva organització ara i en el futur?



Pots consultar la missió de les polítiques de Joventut d'Argentona a l'adreça:

<http://www.argentona.cat/media/3346.pdf>.

2.1.2. La visió

L'element que aporta a un procés de planificació estratègica un caràcter més particular i l'associa amb una actitud **proactiva**, però, és la visió. La visió ens indica on vol estar l'organització en el futur; suposa una declaració explícita de les seves aspiracions i voluntats. La visió obligarà a no limitar-se a complir amb la missió, sinó a fer-ho promovent una evolució i, normalment, un nou posicionament de l'organització en el seu entorn.

En l'Administració Pública, novament, la visió ve marcada tant pels **límits jurídics** de la seva intervenció com per la **voluntat política** de l'equip de govern corresponent, que és el que acaba establint el camí a recórrer a llarg termini. I tracta de respondre a qüestions com:

- Quina imatge volem tenir.
- Com serem en el futur.
- Què farem llavors.



S'ha definit com serà la teva organització d'aquí a cinc-deu anys?



Seguint amb l'exemple de les polítiques de joventut, l'Ajuntament d'Argentona concreta la visió d'aquestes tal com es mostra a continuació: "Des de la Regidoria de Joventut volem ser el referent institucional pel que fa a les Polítiques de Joventut del municipi i informar, orientar i assessorar en tots els àmbits on els/les joves hi siguin presents: Informació, Educació, Emancipació, Ocupació, Habitatge, Lleure, Esports, Cultura, Festes, Participació Ciutadana, Salut, Sostenibilitat, Igualtat...".

Aquest document el trobaràs disponible a l'adreça web:

<http://www.argentona.cat/media/3346.pdf>.

En definitiva, la descripció de la missió i de la visió de l'organització ha de permetre emmarcar la seva acció i, més concretament, la dels directius/ives públics/ques i les persones que en depenen jeràrquicament, en la mesura que els assenyala clarament cap a on han de focalitzar els seus esforços i quins són els impactes desitjats sobre la ciutadania i sobre la mateixa organització.

2.1.3. Els valors



Finalment, arribem a la pedra angular que ha de regir els elements anteriors i que, en gran mesura, atorgarà una personalitat pròpia i diferenciada a cada organització: els seus valors. Els valors són els principis i els criteris bàsics per a l'estructuració i el desplegament de tot el que cal fer per complir amb la missió i assolir la visió acordades.

Els valors no es poden impostar: han de ser fermament arrelats a l'organització, de manera que tothom que hi participa se'ls faci seus, no per imposició, sinó per convenciment, compromís i l'exercici d'un lideratge exemplificador.

La importància d'aquests valors compartits en un entorn canviant és fonamental, ja que si bé no podem saber mai amb certesa com serà el futur, sí que podem determinar de quina manera, amb quina escala de valors, farem front a allò que s'esdevingui.

Més enllà de caure en la formulació de valors universals, que s'entenen assumits per tothom, es tracta de destacar aquells que l'organització vol transmetre efectivament amb cada una de les seves accions, amb la seva comunicació i fins i tot en la seva imatge corporativa. Uns valors que configuren el nucli essencial del que se sol considerar com la **cultura organitzativa**, allò que proporciona a l'organització una personalitat específica i que ha d'impregnar la seva actuació en qualsevol àmbit, notablement en l'exercici de la direcció.



La meua organització ha explicat els seus valors i han estat acceptats per tothom?

El Pla Estratègic de Joventut Argentona 2009-2011 ho fa, per exemple, definint els següents valors i criteris d'actuació del Pla: "Volem que els/les joves siguin corresponsables en la presa de decisions del Pla creant ponts de diàleg afavorint la convivència.

Volem que siguin millors ciutadans, més solidaris, respectuosos amb la diferència, capaços d'afrontar les dificultats en el seu procés per aconseguir la seva autonomia personal fomentant la igualtat d'oportunitats.

Volem que formin part d'una CIUTADANIA ACTIVA que contribueixi a construir una ciutat amb més oportunitats per a tothom i amb més cohesió social on la diferència sigui un valor de riquesa elevat a l'*statu quo*.

Volem que des dels diferents agents presents al territori es treballi transversalment per tal d'abordar les diferències envers els joves i equilibrar, així, les mancances i necessitats de tots els col·lectius, especialment les dels més desfavorits i/o que pateixen més vulnerabilitat davant el fet 'de ser jove'".

Volem que el Pla Estratègic sigui una aposta clara, transparent i coherent amb la política juvenil, ha de contemplar els diferents àmbits d'actuació, ha de tenir un caràcter integrador, plural, a favor del progrés, la interculturalitat i la compensació de les desigualtats socials”.



Atenció

En síntesi, el/la directiu/iva estratègic/a haurà d'assumir plenament el compromís amb el nucli de l'estratègia: la missió, la visió i els valors; i serà, en gran mesura, el responsable de conduir l'organització al llarg d'aquest camí cap al futur, tot respectant la seva cultura organitzativa.

2.2. DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA A LA GESTIÓ ESTRATÈGICA

La importància del paper del directiu/iva en tot el procés és un dels factors que ha empès a una evolució de l'aplicació del pensament estratègic a les organitzacions des de la planificació estratègica fins a la gestió estratègica.



Atenció

No es tracta, en cap cas, de la substitució de la primera en favor de la segona, sinó, com ja s'ha dit, de la progressiva incorporació d'una nova manera de fer, fruit de l'aprenentatge adquirit amb la planificació estratègica, que permet aplicar els seus principis de manera permanent.

La gestió estratègica, per tant, sol ser adoptada com a etapa posterior a la realització d'un Pla estratègic (o de diverses edicions d'aquest), en haver-se ja adquirit, gràcies a aquests plans, un coneixement de base suficient sobre l'organització i sobre el seu entorn, i haver incorporat mecanismes de recollida d'informació, anàlisi, seguiment i avaluació que pas a pas van tenint un paper més important en la gestió.

D'aquesta manera, podem situar la direcció estratègica al centre d'un procés de caràcter cíclic similar al que representa l'elaboració d'un Pla, però orientat a la implantació de l'estratègia en l'organització (no tan sols a definir-la). Ens trobem en el pas de l'estratègia del departament/organització a l'estratègia funcional que citàvem anteriorment.

Aquest procés té lloc en les cinc **etapes** (Scribner, 2000) que observem al quadre 5:

- Anàlisi estratègica.
- Establiment d'objectius.
- Formació de l'estratègia.
- Desenvolupament de la estratègia.
- Monitoratge de l'estratègia.