

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.



Quadre 5. Etapes del procés de direcció estratègica (font: Scribner, 2000)

Anàlisi estratègica

Consisteix a recollir la informació necessària per entendre la situació actual de l'organització i del seu entorn i per saber en quina disposició està per impulsar el canvi estratègic i assolir els seus objectius.

Malgrat que el pensament estratègic ens diu que l'establiment d'objectius s'ha de produir un cop coneixem la situació actual de l'organització, és evident que cal tenir una idea aproximada d'aquests objectius per poder fer una anàlisi estratègica acurada. En aquest sentit, en l'etapa següent d'"Establiment d'objectius" és quan aquests podran ser concretats. D'altra banda, la naturalesa cíclica del procés fa que aquest problema de relació entre anàlisi i establiment d'objectius només pugui arribar a ser significatiu quan el procés s'inicia per primer cop en una organització.



El/la directiu/iva estratègic/a ha de tenir en tot moment sistemes d'informació a la seva disposició per analitzar de manera contínua aquestes qüestions i prendre les decisions oportunes.

Establiment d'objectius

Permet articular la visió en fites concretes a curt i llarg termini i relacionar-les amb el que l'organització ha de fer, que es resumeix en la seva missió. En aquest cas, es tracta que el/la directiu/iva sigui capaç d'establir una jerarquia d'objectius que, a mesura que s'assoleixin, permetin avançar cap a la situació desitjada.

Formació de l'estratègia

És el moment de la determinació de l'estratègia que hem anomenat funcional: s'atorguen prioritats, es plantegen opcions d'aplicació dels recursos disponibles i es prenen decisions al voltant d'allò que s'ha analitzat.

El/la directiu/iva estratègic/a disposa l'organització per a l'acció.

Desenvolupament de l'estratègia

És la gestió estratègica pròpiament dita. El desplegament de l'estratègia demana articular l'acció d'acord amb els objectius perseguits, integrant els programes i les actuacions a realitzar en línies estratègiques.

Es mobilitzen els recursos i els compromisos necessaris per avançar i s'activen les capacitats existents o se'n creen de noves amb vistes a obtenir els resultats esperats.



Atenció

El/la directiu/iva estratègic/a ha de conduir el procés tenint en compte tant el funcionament intern de l'organització com les interaccions amb el seu entorn.

Monitoratge de l'estratègia

Fer el **seguiment** del desenvolupament de l'estratègia permet comprovar com s'avança en el camí de la consecució dels objectius i, si cal, reassignar recursos i modificar els programes i les actuacions previstes per adaptar-se als canvis de l'entorn que es produeixin (reacció) o previstos (anticipació).



El monitoratge inicia el procés de *feedback* amb els elements anteriors, i necessita també posar a disposició del directiu/iva estratègic/a els sistemes d'informació adequats.

Se segueix aquest procés en la teva organització a l'hora de plan-tejar la seva actuació?

El procés cap a l'estratègia funcional

La direcció estratègica, per tant, integra els aspectes estratègics i operatius; la mirada interna i cap a l'entorn; la funció de comandament i la participació; el control de les operacions i les maniobres per adaptar-se al canvi. I ho fa en un procés continu, sense fi, en permanent revisió i esperit crític, i sota una valors compartits en l'organització.

Al quadre 6 trobem definides les qüestions que el/la directiu/iva públic/a ha de fer en cadascuna d'aquestes fases per tal de portar a terme la direcció estratègica.

Etapa	Preguntes clau
1. Anàlisi estratègica	Quines capacitats tenim?
2. Establiment d'objectius	Quin mandat tenim?
3. Formació de l'estratègia	Com ho farem?
4. Desenvolupament estratègic	Què estem fent?
5. Monitoratge de l'estratègia	Com ho estem fent? Quins resultats estem assolint?

Quadre 6. Les etapes de la direcció estratègica i el seu significat (font: elaboració pròpia a partir de Scribner, 2000)

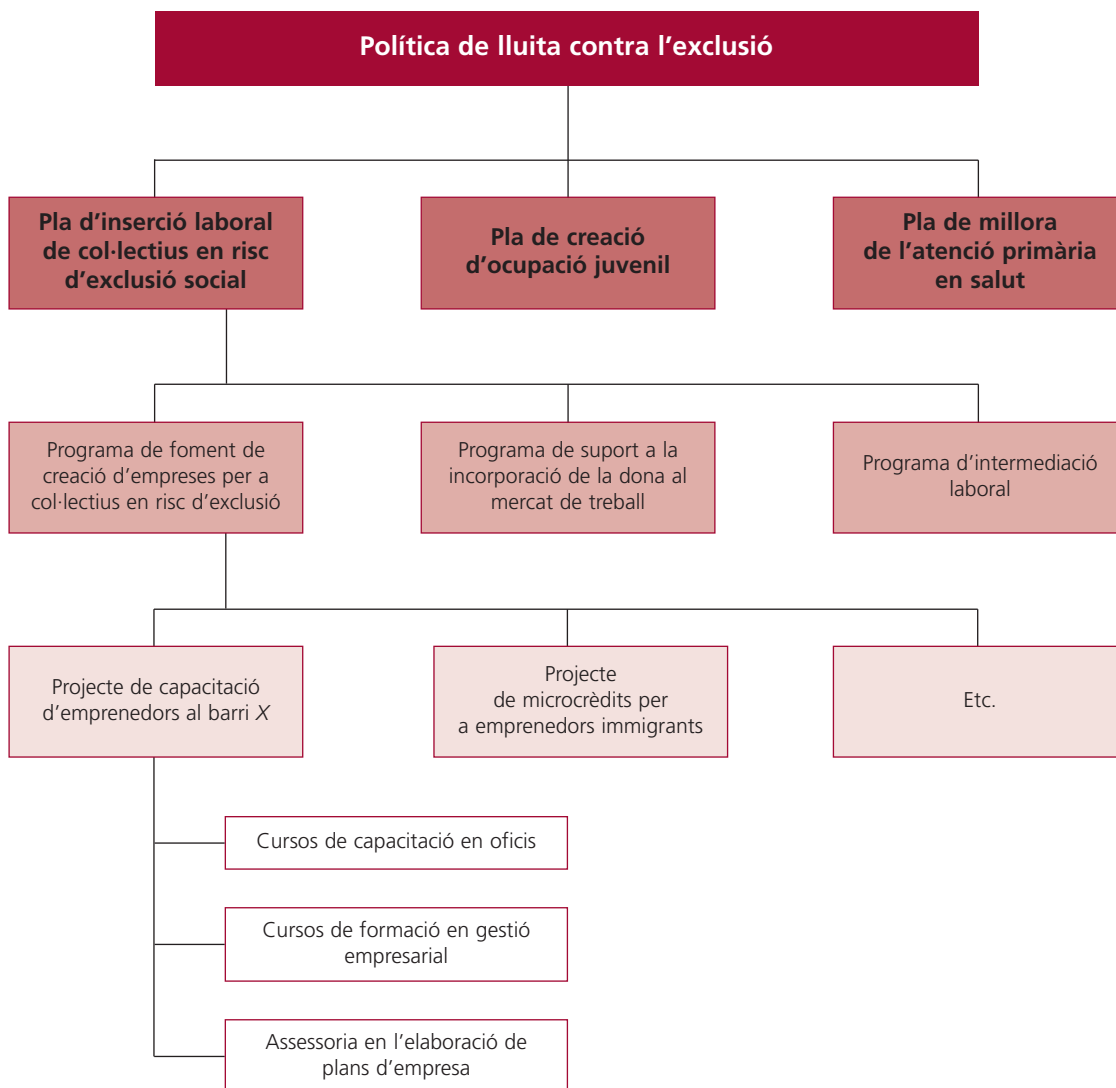
L'operativitat de l'estratègia i la seva concreció en gestió implica completar el procés de planificació configurant una estructura d'elements que donen suport a la coherència de les actuacions a desenvolupar. En general, aquests nivells són:

- Les **polítiques** són el marc de referència general al qual es traslladen els objectius estratègics. Es tracta dels àmbits en els quals s'estructura l'acció de govern. El directiu/iva estratègic/a rep l'encàrrec de l'estament polític de conduir les polítiques que aquest defineix.
- Els **plans** són els instruments que estructuraven les polítiques. Els/les directius/ives estratègics/ques dels diferents àmbits han de donar resposta a les directrius polítiques articulant en el seu àmbit corresponent i amb els altres àmbits que siguin oportuns els plans que puguin fer realitat les directrius esmentades.
- Els **programes** serveixen per desenvolupar els plans. Són el fruit de les tres primeres etapes del procés de direcció estratègica (anàlisi estratègica, establiment d'objectius i formació de l'estratègia), i són plena responsabilitat de cada directiu/iva estratègic/a.
- Els **projectes** consisteixen en un conjunt d'activitats interrelacionades, amb un principi i un final definit, que utilitza uns recursos concrets per assolir un objectiu específic (realització d'una obra o prestació d'un servei determinat). Des del punt de vista de la direcció estratègica, són els elements clau del desenvolupament de l'estratègia i els que permeten fer-ne el seguiment més directe.



De quina manera s'articulen els diferents nivells d'acció en la nostra organització?

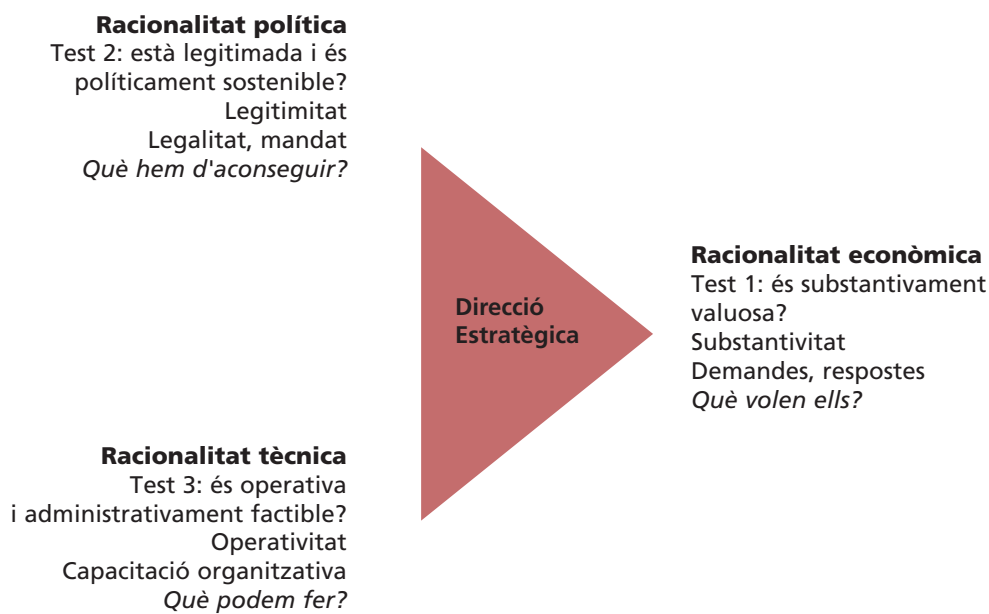
Al quadre 7 es mostra un exemple d'estructura d'aquests elements.



Quadre 7. Exemple d'estructuració de polítiques, plans, programes, projectes i activitats (font: Càmera, 2005)

Seguint amb aquesta visió integradora de la direcció estratègica, i d'acord amb Serra (2011), la direcció estratègica es troba en l'espai d'intersecció entre la gestió:

- De l'entorn polític (que busca la racionalitat política).
- Estratègica, pròpiament dita (més orientada a la racionalitat econòmica).
- Operativa (vinculada amb la racionalitat tècnica).



Quadre 8. Components de la funció estratègica (font: Serra, 2011)

Així doncs, quan es porta a terme una política pública, com pot ser per exemple el foment de l'activitat esportiva entre la població, el directiu ha d'atendre al paper que l'estament polític li atorga a aquesta política en:

- La **visió global** del govern de la ciutat: és central o no en l'acció política, es planteja com un factor de salut o lúdic, es promou la base o l'elit, etc.
- El **valor públic** que espera obtenir la ciutadania: funcionament dels equipaments, freqüència i tipus d'activitats, qualitat dels esdeveniments esportius que s'atreuen, etc.
- Els **recursos** dels quals disposa en l'organització per portar-ho a terme: tipus i característiques dels equipaments, recursos econòmics i humans o coneixement, entre d'altres.



Atenció

En altres termes, el/la directiu/iva estratègic/a en l'Administració Pública té com a referents els governants (càrrecs electes dels quals depèn), el seu públic objectiu (usuaris/àries, ciutadans/es) i la mateixa organització que ha de dirigir i amb la qual ha d'assolir les aspiracions dels primers i satisfer les necessitats dels segons.