



G CONSELLERIA  
O HISENDA  
I I ADMINISTRACIONS  
B PÚBLIQUES  
/ ESCOLA BALEAR  
ADMINISTRACIÓ  
PÚBLICA

## BLOC D VISIÓ ESTRATÈGICA I PLANIFICACIÓ

### CONTINGUTS

**7. Visió estratègica.**

**8.1. Planificació i orientació**

**8.2. Gestió eficaç de temps**



Autoria i llicència



Autoria: Maria Antònia Ferragut Carreño

Data d'elaboració: 2016

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.

## COMPETÈNCIA 7: VISIÓ ESTRATÈGICA

La Visió estratègica és la capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. Tenir una visió a mitjà/llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implementin i es reajustin accions per tal de dirigir l'organització cap als objectius estratègics.

### 1. Visió estratègica. Governança

Capacitat de planejar, identificar i avaluar la ruta fonamental per a definir i assolir els objectius de l'àrea, així com de definir i executar el conjunt d'accions que s'han de portar a terme per poder aconseguir un determinat fi.

#### 1.1. Governança

GOVERNANÇA SEGONS EL DICCIONARI DE LA RAE ÉS:

1. f. Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

Governança és el procés de presa de decisions i la manera en que les decisions són implementades. Per això l'anàlisi de la governança es centra en les persones que estan implicades en la presa de decisions i en la seva implantació, així com en les estructures per implementar-les i per garantir un bon govern. Aspectes com una forta capacitat de lideratge i una visió estratègica amb unes institucions i uns instruments efectius units a una aproximació transparent i inclusiva a la governança, que garanteixi la participació ciutadana, són necessaris per generar i aplicar amb èxit reformes en les polítiques públiques.

A mesura que les societats assoleixen nivells de desenvolupament més alts, les demandes i expectatives dels ciutadans cap als governs tendeixen a augmentar i a tornar-se més complexes. Una bona governança és molt important pel desenvolupament econòmic, social i ambiental a llarg termini. La capacitat dels governs de treballar de manera eficaç i eficient depèn en gran mesura de les seves polítiques i la seva gestió. Està

demonstrat que una millor gestió pública, amb una idea de millora contínua, que vagi identificant tant les mancances i ineficiències com les oportunitats de millora, contribueix a augmentar la capacitat d'un govern per assolir els seus objectius.

## 1.2. Bon Govern

Avui en dia no es té tan clar el concepte de bon govern com el de mal govern, que és al que li atribueix la ciutadania tots els problemes socials i econòmics actuals.

A la ciutadania ja no li basta amb l'existència de serveis públics, si no que demanden qualitat i eficàcia en els serveis.

Exigeixen uns bons polítics, uns bons gestors i un bon govern.

LES 8 CARACTERÍSTIQUES PRINCIPALS D'UN BON GOVERN:

Participació / Legalitat / Transparència / Responsabilitat / Consens / Equitat / Eficàcia i Eficiència / Sensibilitat.

Podríem dir, adaptant-nos a la realitat del moment, que un bon govern ha d'assegurar, entre altres coses, que la corrupció no existeixi, que les decisions tinguin en compte a la minoria i les seves necessitats i que s'orienti al bé comú.

## 1.3. Visió estratègica

La visió estratègica és l'eina de govern que defineix el full de ruta que ha de seguir l'organització. Aquest full de ruta detalla, jerarquitzada i marca les prioritats relacionades amb l'interès públic, que els ciutadans han demanat a l'hora de lliurar atribucions als poders públics i als seus governants. Per tant, defineix l'estratègia, les metes i els objectius. Es tracta d'un procés participatiu que involucra a tots els membres de l'organització, els quals han d'estar motivats i compromesos amb ella per poder aconseguir els objectius.

Un lideratge polític fort aconsegueix sovint arribar a consensos i construir aliances entre actors claus en tota l'Administració, més enllà de garantir el compliment de les estratègies. Però per dur a terme les seves funcions de manera eficaç, també necessita tenir capacitats tècniques suficients. Aquestes capacitats són un atribut decisiu per identificar les prioritats clau

del Govern, coordinar el disseny i implementació de les polítiques per aconseguir-les, monitoritzar els avanços i desbloquejar els obstacles quan és necessari.

Les Administracions estratègiques han de definir rols i responsabilitats de forma clara per facilitar la coordinació i evitar dèficits de comunicació entre departaments i institucions. A més, el monitoratge de l'acompliment del conjunt del govern pot ajudar a dirigir la reforma de manera efectiva i a corregir el rumb oportunament quan sigui requerit. Com tot planejament, el procés que es realitza en un entorn canviant és mòbil i flexible, per la qual cosa s'ha d'anitzar cada cert temps ja que està subjecte als canvis que provoquen les noves necessitats.



En aquest sentit podríem assenyalar cinc components per aconseguir una Administració estratègica:

1. **VISIÓ ESTRATÈGICA:** Ajuntant les perspectives i opinions d'una gran varietat d'actors, més enllà del propi equip de govern, essencials per ajudar a crear i actualitzar les estratègies necessàries per arribar a aconseguir els objectius marcats pel futur.
2. **INTEGRITAT I TRANSPARÈNCIA:** El procés de disseny i implementació de les polítiques públiques incideix en el nivell de confiança cap a les institucions i implica el compliment dels principis i estàndards de comportament dels actors implicats. La participació ciutadana, l'accés a la informació i el govern obert poden utilitzar-se perquè el procés d'elaboració de les polítiques sigui més col·laboratiu i estigui millor comunicat.

3. COORDINACIÓ ENTRE INSTITUCIONS I ORGANITZACIONS I TRANSVERSALITAT ENTRE DEPARTAMENTS: No estem sols. La fortalesa institucional és fonamental perquè les estratègies i les polítiques siguin implementades de forma efectiva.
4. SISTEMES I PROCESSOS: Alguns exemples són els processos d'elaboració dels pressuposts, de la gestió dels recursos humans, de les auditories, així como les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Aquests instruments serveixen per entrellaçar les institucions públiques i perquè les Administracions estratègiques generin coordinació i alineaments; formulin estratègies rellevants i integrades, i fomentin una millor implementació.
5. RESULTATS I IMPACTES: Una governança efectiva es reflecteix en uns resultats i uns impactes tangibles i quantificables.

### 1.3.1 Plans estratègics

UN PLA ESTRATÈGIC CONTÉ:

- La Missió
- La Visió
- Els Principis i Valors
- Les Estratègies
- Els Objectius generals
- Els Objectius específics que es realitzaran per obtenir els Objectius generals.
- Les accions que es realitzaran per aconseguir els objectius específics.

Per a assolir els objectius i desenvolupar les accions hem de tenir en compte:

- Quins recursos s'utilitzaran i com se distribuiran.
- Quins seran els responsables de la implementació de les estratègies.
- Quan s'implantaran les estratègies i en quin temps es preveu que s'obtindran els resultats.
- Quina serà la inversió per realitzar l'execució de la estratègia.



### 1.3.2. Fases de la planificació estratègica

#### a) Determinar la Missió

La Missió respon a la pregunta: Quina és la nostra raó de ser?

Ens hem de demanar què es el que espera el ciutadà de l'organització. La resposta serà la nostra raó de ser, el propòsit de la nostra organització.

La Missió és l'expressió conceptual d'allò que és i fa una organització, destacant la seva identitat institucional com un tot que proveeix de serveis o productes a un definit grup de clients o usuaris. Ve a ser la declaració, que tracta de distingir a una Institució de les altres; per això, també arriba a contenir la descripció dels serveis, el client al que es dirigeix, la filosofia de la Institució, els objectius i els millors recursos amb els quals obtenir els millors resultats.

- És el propòsit, la raó de ser, justifica l'existència de la Institució als ulls dels usuaris.
- Representa qualitats i prioritats que s'han de considerar per satisfer les necessitats dels ciutadans.
- És el Nord que han de seguir tots els seus membres.
- Ens dóna les pautes que ha de seguir la Institució.
- És atemporal, és a dir, va més enllà del temps i dels interessos individuals que se susciten en un determinat moment.

Per què és important la Missió?

- Aclareix el que la Institució vol ser, a qui i com servir.
- Subministra als responsables una direcció única que transcendeix necessitats individuals, locals i transitòries; va més enllà dels governs.
- Fomenta expectatives compartides en tots els nivells i generacions d'empleats.
- Consolida valors més enllà del temps i dels grups d'interès.
- Afirmar el compromís de l'organització amb les demandes de les persones vinculades a ella.

Requisits mínims per formular una Missió:

- Definir el que és i fa l'organització.
- Definir el producte o servei en termes del valor o benefici que proporciona al client.
- Precisar i destacar el concepte de servei cap al ciutadà.
- Incloure els principals trets distintius de l'organització.
- Formular l'enunciat des de la perspectiva del seu receptor primari –el personal que treballa en la Institució– perquè compleixi amb el seu propòsit comunicatiu.
- Conèixer als nostres clients (usuaris o ciutadans), als qui brindem els nostres serveis o productes finals, segons sigui l'àrea de treball. Existeixen 2 tipus d'usuaris: Els externs: persones o entitats que reben algun servei per part de la Institució (ciutadans, proveïdors, Institucions,...) i els interns: el personal que treballa en la Institució.



## b) Determinar la Visió

La Visió respon a la pregunta: Què volem ser?

El compromís de l'organització amb la societat i els ciutadans és el que es coneix com a Visió i assenyala cap on es dirigeix l'organització, i el que aspira a ser i fer i en quin temps pot fer-ho.

Per creure en les accions polítiques dels seus governants, els ciutadans han de poder sentir que, de qualque manera, poden controlar-los, i també als funcionaris que posen en pràctica les accions encomanades pels que governen.

Per això és necessari que els governants sàpiguen definir la filosofia de l'organització, els valors que aporten com a tal a la societat, que volen ser, on volen arribar i com ho aconseguiran.

La Visió és la capacitat de veure més enllà; significa visualitzar, imaginar el resultat final que es pretén assolir. El somni a llarg termini, el futur al que aspirem. Ha d'incorporar tant la visió de l'usuari extern com la de l'intern. Ha de ser assolible i real.

Una Visió Estratègica permet complir dues funcions molt importants:

- Establir el Marc de Referència per definir i formalitzar la Missió, que estableix el criteri de la Planificació Estratègica.
- Inspirar, motivar, integrar o moure a la gent perquè actuï i faci complir la raó de ser (Missió) de la Institució.

En la Visió Estratègica existeix coneixement de l'ambient extern, capacitat adaptativa, flexibilitat estructural i habilitat per conviure amb ambigüitats i canvis ràpids.

Sense Visió Estratègica es fa difícil establir un sentit de direcció futura i de definir objectius adequats a les circumstàncies.



Exemple de Visió i Missió:



Quadre de Visió i Missió de l'empresa Houghtonintl  
<http://www.houghtonintl.com/>

### c) Determinar els Principis i Valors

Són el conjunt de principis propis de l'organització que inspiren la gestió i que conformen les bases ètiques sobre la qual es construeix la proposta. Tota organització té un conjunt de valors corporatius, implícitament o explícitament, per tant aquests han de ser analitzats, ajustats i si fos necessari redefinits i després difosos. Els principis i valors constitueixen els pilars fonamentals per al desenvolupament d'una cultura organitzativa.

És necessari fer explícit el conjunt de principis i valors que guien de manera coherent el procedir de l'organització, donar a conèixer quines són les conviccions profundes dels líders i de les persones que integren l'organització, així com els principis d'identitat de l'organització, tant interns com externs.

Exemple de valors:



Quadre de valors de la companyia San Martin <http://www.sanmartinperu.pe/>

Aquí podem trobar alguns exemples del que poden ser la missió la visió i els valor d'empreses i organitzacions:

<http://www.sanmartinperu.pe/compania/mision-vision-y-valores.html>

<http://www.fincasmistral.com/Mision-Vision-Valores>

<http://administracion.unmsm.edu.pe/nuestra-facultad/mision-vision-valores/>

<http://www.santpereclaver.org/missio-visio-valors.php>

**Missió**  
Atendre les necessitats integrals de salut de persones en situació de vulnerabilitat, des del vincle emocional amb l'usuari, amb vocació comunitària i sense afany de lucre

**Visió**  
Ser una institució referent, consolidada en el territori, compromesa amb la comunitat i amb una cartera de qualitat i diversificada de serveis assistencials

**Valors**

- Il·lusió
- Flexibilitat
- Compromís solidari
- Eficiència
- Sostenibilitat

**Estratègia**  
Potenciar la innovació i les aliances, per aconseguir un creixement sostenible dels serveis socials i de salut mental prioritàriament en persones en situació de vulnerabilitat.

Exemple de missió, visió, valors i estratègia. Grup Sant Pere Claver

### d) Determinar les estratègies

Estratègia és el conjunt de decisions fixades en un determinat context, que integra missió, objectius i seqüència d'accions.

Dintre del plantejament de l'Estratègia, es descriu com s'aconseguiran els objectius generals de manera eficaç i correcta, és a dir quines accions d'intervenció ajudaran a l'organització a complir amb la seva Missió, establint per a cada estratègia plans i pressupostos, tan detallats com sigui necessari.

#### PAUTES PER ACONSEGUIR UNA MILLOR SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

- Enfocar adequadament la situació actual: com l'apreciem o percebem (inclou a tots els membres de l'*establishment*), és a dir, observar nítidament tots els actors i condicions que conformen els escenaris reals i possibles en l'àmbit de treball de la Institució.
- Identificar accions que responguin a la Missió, Visió i valors prèviament definits.
- Assegurar concentració en allò que és veritablement important i que el ja s'ha iniciat tingui continuïtat si es considera que el plantejament és encertat.
- Cercar orientacions eficients que promoguin simultàniament una economia dels recursos i una disminució de les discrepàncies entre els diferents actors.
- Realitzar una observació multitemporal i multidimensional de la situació, així com de les conseqüències que es poden derivar de les accions que sobre aquesta situació anem a executar; és a dir, hem de pensar en el futur.
- Tractar d'encadenar una estratègia en aplicació amb l'inici de la següent.
- Evitar els errors derivats de la «seguretat» de la certesa i la definició de prediccions socials.
- Emfatitzar una disposició crítica i assertiva. Les estratègies no són ni bones ni dolentes només són adequades o inadequades enfront d'una situació concreta.
- Tractar de construir el futur desitjat, més que pensar en el futur. Això és el més important en el pensament estratègic.
- Procurar la percepció concurrent dels moments descriptiu, explicatiu, normatiu, estratègic, operatiu i avaluatiu, en el marc dels valors que sustenten la Visió i la Missió, ja que aquests moments es poden donar o es donen simultàniament.

### e) Selecció d'estratègies

Es tracta de definir les estratègies, alternatives i accions per aconseguir els objectius i arribar a la Missió. Respon a la pregunta: Com ho feim? Per formular l'Estratègia es pot utilitzar la matriu DAFO, una eina per realitzar l'anàlisi que ens ajuda a conèixer les amenaces i oportunitats externes i les debilitats i fortaleses internes de l'organització.

- DAFO

Per formular l'estratègia és necessari analitzar i definir l'entorn intern i extern de l'organització.

Existeixen diferents eines per analitzar l'entorn i la DAFO és una de les més conegudes i emprades.

Es tracta de definir oportunitats i amenaces de l'entorn extern: entorn polític, econòmic, social, tecnològic i ecològic. Es poden avaluar aspectes existents o possibles.

També es defineixen els aspectes interns de l'organització per conèixer les seves fortaleses i debilitats. Aquí avaluem: els recursos econòmics, humans, materials, tecnològics, etc.

Se dissenyen les millors estratègies basades en la informació analitzada.

S'avaluen les propostes, es miren els avantatges, els desavantatges, els costos o els beneficis de cada un i es seleccionen les estratègies que emprarem.



*Exemple de quadre DAFO*



*Exemple de DAFO Foto:creerquerercrear.blogspot.com*

## f) Determinar els Objectius

- OBJECTIUS GENERALS

Els Objectius generals poden establir-se a nivell del servei, programa, projecte, organització... Es plantegen aquells objectius que més convinguin als interessos de l'organització o institució i als ciutadans. Els Objectius generals defineixen l'impacte i els assoliments que s'esperen obtenir mitjançant el Pla. Poden incloure beneficis a la població (objectius de serveis) o canvis o millores en els processos o estructura de l'organització per aconseguir els seus objectius de manera racional.

Els Objectius generals corresponen a finalitats genèriques d'un projecte o entitat. No assenyalen resultats concrets ni directament mesurables per mitjà d'indicadors però sí que expressen el propòsit central del projecte. Han de ser coherents amb la Missió de l'entitat i són fonamentals en un procés de planificació. Durant tot el procés d'execució, en general, els objectius serveixen de guies i una desviació o una mala elecció poden contribuir a no aconseguir les metes proposades.

Els objectius generals emmarquen uns Objectius específics, més concrets, que responen a les accions que durem a terme per assolir l'estratègia.

- OBJECTIUS ESPECÍFICS

Els Objectius específics defineixen en termes generals l'impacte que l'organització desitja aconseguir al final del període especificat del Pla. Són quantificables i s'han d'aconseguir en un límit de temps. Els directius es basen en ells per prendre decisions, ja que assenyalen les activitats rellevants de l'entitat i serveixen com a indicadors per a la utilització de recursos.

Els Objectius específics són els resultats i beneficis quantificables esperats quan es duu a terme una estratègia. Responen a la pregunta: Què pretén aconseguir cada estratègia?

Un objectiu ben formulat ha de:

- Començar amb un verb d'acció afirmativa (desenvolupar un programa ... , reduir costos ... , millorar capacitats ... ).
- Especificar un sol resultat clau a aconseguir.
- Especificar la data objectiu o el termini a completar.
- Aportar realment a la consecució de la meta pertinent.

Han de complir els següents requisits:

- Mesurables, que permetin el seu seguiment i avaluació.
- Apropisats, als problemes, objectius generals i estratègies.
- Temporals, amb un període de temps específic per aconseguir-los
- Específics, per evitar diferents interpretacions.
- Realistes, és a dir, assolibles, amb sentit, desafiadors.

### **g) Determinar les accions o activitats**

Les activitats representen la producció de béns i serveis que es realitzen d'acord amb les funcions i que constitueixen els mitjans a utilitzar per aconseguir els objectius plantejats. Les activitats són de tipus permanent i d'acció contínua en el temps. Aquestes activitats responen directament als objectius, que poden ser mesurats qualitativament o quantitativament, a través dels indicadors.

És a dir, les activitats constitueixen el conjunt d'accions necessàries, programades i executades, que busquen obtenir, a partir d'un conjunt de



recursos (financers, humans, tècnics i materials), productes específics o contribuir a aconseguir un efecte concret en un període determinat.

Les activitats responen a la pregunta: Què hem de fer per aconseguir els resultats? En el Sector Públic, les activitats, a més, constitueixen una categoria pressupostària bàsica en la qual se centra la gestió i representen una unitat fonamental d'assignació de recursos per a l'assoliment dels Objectius específics.

### **h) Els projectes**

Els projectes es constitueixen en sorgir una intervenció innovadora i limitada en el temps, que és qualitativament diferent de les activitats i que es proposa amb la finalitat de crear, ampliar, millorar, modernitzar o recuperar la capacitat productora de béns o serveis, que generi beneficis independentment d'altres activitats.

Els projectes són limitats en el temps i una vegada conclusos s'integren o donen origen a una acció permanent (activitat).

### **i) Seguiment**

Per aconseguir una alta efectivitat de les estratègies es requereix un seguiment o monitoratge de les accions que permeti visualitzar com s'està avançant en l'abast de les metes parcials. El seguiment té un caràcter sistemàtic i té la funció de controlar el que està passant (les activitats, els resultats, la duració, les despeses, el personal assignat, la coordinació, etc.) i facilita, mitjançant l'observació continua, els canvis per millorar els resultats. Pot ajudar a elaborar bones pràctiques i corregir desviacions per assegurar la sostenibilitat dels canvis i garantir els resultats a llarg termini.

En general, el seguiment està associat a un sistema de mesurament estratègic que contingui uns indicadors. Els indicadors estan relacionats amb els Objectius estratègics i s'acompanyen de metes quantificables periòdiques per a cadascun.

### **j) Avaluació**

L'avaluació és puntual i es pot realitzar per un extern al projecte. L'avaluació formula conclusions sobre el projecte i el seu impacte. La seva funció és identificar i aprendre en relació als èxits i els errors i es conforma per la comparació dels resultats obtinguts amb els resultats esperats. Una



bona avaluació permet retre comptes del treball que es desenvolupa, continuar progressant en la millora i en la qualitat i poder comunicar els resultats de manera transparent.

Podeu trobar un exemple de pla estratègic molt visual aquí:

<http://www.santpereclaver.org/pdf/Pla-Estrategic2016-2019-web.pdf>

#### 1.4. Competències dels directius



No hi ha cap dubte que les persones constitueixen un factor clau de les organitzacions per assolir els seus Objectius estratègics. El repte és atreure i seleccionar el personal més adequat a les necessitats i en sintonia amb la cultura de l'organització. Per altra banda també és important ser capaços de fidelitzar aquest personal i motivar-lo a la millora contínua.

Segons el diccionari de competències de la Generalitat de Catalunya, el perfil de competències per al comandament a l'Administració referits a la visió estratègica segons els tres nivells serien:

##### NIVELL 3 / NORMAL

Identifica els punts forts i les àrees de millora pròpies i els condicionants externs, per plantejar cap on ha d'orientar la secció.

##### VISIÓ ESTRATÈGICA

- Proposa al cap àmbits de la secció susceptibles de millora i procura alinear-los amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini, transmesos pel seu superior.





- Procura conèixer en profunditat la seva secció —punts forts i àrees de millora—, així com els aspectes externs que possibiliten o poden condicionar l'assoliment d'objectius. Implementa accions i reajusta els objectius amb la finalitat d'orientar la secció cap a aquest escenari futur visualitzat.

#### NIVELL 2 / ALT

Analitza els punts forts i les àrees de millora pròpies, en relació amb les amenaces oportunitats de l'entorn, per definir maneres d'actuar millors que han de permetre oferir serveis millors.

#### VISIÓ ESTRATÈGICA

- Actua amb una visió clara de cap on ha d'anar el servei. Visualitza escenaris futurs.
- Analitza escenaris de futur per detectar tendències que puguin afectar el servei.
- Visualitza els assumptes des de diferents perspectives, des del punt de vista de diferents serveis o departaments.
- Les seves actuacions s'orienten a un termini mitjà, però sense oblidar el dia a dia.
- Actua de manera proactiva.
- Coneix en profunditat el seu servei –punts forts i àrees de millora– i procura mantenir-se informat dels canvis que s'hi produeixen. Coneix els aspectes externs que possibiliten o poden condicionar l'assoliment d'objectius.
- Integra les propostes de millora dutes a terme pel caps de secció i procura alinear-les amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini, transmesos pel seu superior.
- Implementa accions i reajusta els objectius amb la finalitat d'orientar el servei cap a aquest escenari futur visualitzat.
- Planteja al cap els plans de millora del servei per verificar si sintonitzen amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini i, si escau, reajustar-los.
- Preveu i s'anticipa a les crisis i els problemes perquè detecta indicadors que els apuntaven.
- Visualitza els assumptes des de diferents perspectives, des del punt de vista de diferents serveis o departaments.
- (-) Es deixa portar per les circumstàncies, sense tenir una visió clara de cap on ha d'anar el servei a mitjà termini.



NIVELL 1 / MOLT ALT

Té la visió de com s'ha d'estructurar a mitjà/llarg termini per donar un millor servei a la ciutadania i avançar-se a les necessitats de la societat, perquè explora i cerca informació del sector en fonts d'informació diverses, nacionals i internacionals.

VISIÓ ESTRATÈGICA

- Tradueix les directrius polítiques del departament a un pla d'actuació tècnic concret.
- Estableix els objectius d'acord amb la direcció i el pla de govern.
- Crea i analitza les idees des d'un punt de vista pràctic i realista.
- Visualitza cap on ha d'evolucionar la societat a mitjà termini i cerca solucions proactives per donar resposta a les futures necessitats de la societat.
- Té una visió a mitjà i llarg terminis.
- Capta la informació rellevant de l'entorn (amenaces i oportunitats) i l'analitza.
- Està informat/ada perquè llegeix premsa local/estatal/europea especialitzada/generalista i fa una anàlisi constant del sector que el/la porta a avançar-se als esdeveniments, abans que el sector acudeixi a l'Administració.
- Fa una anàlisi DAFO per contribuir a l'assoliment de directrius per part del departament.
- Reconeix patrons d'actuació en altres entorns que pot ser interessant incorporar en el departament
- Aplica teories i conceptes nous a les actuacions del propi departament
- Focalitza els esforços propis i de l'equip en les poques prioritats clau que han de permetre assolir els objectius més estratègics.

## COMPETÈNCIA 8: PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ

És la capacitat per planificar les tasques, les accions i els projectes que s'han de desenvolupar, personalment o per l'equip, per tal d'assolir uns resultats eficaços, és a dir, en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris.

### 1. Planificació i organització

ÉS LA CAPACITAT PER A PRIORITZAR I ESTABLIR LÍNIES D'ACTUACIÓ, OPTIMITZANT RECURSOS QUE GARANTEIXIN EL COMPLIMENT DE RESULTATS ESPERATS MITJANÇANT UNA GESTIÓ EFICAÇ DEL PROPI TREBALL I DELS SEUS COL·LABORADORS.

La Planificació i l'organització són dos conceptes diferents encara que complementaris. De fet podríem afirmar que no es pot tenir un sense l'altre. A l'hora de planificar és important comprendre la relació entre Planificació i Organització i saber implementar els dos conceptes en la rutina de la gestió.

Un vegada que coneixem les estratègies que utilitzarem, podem dissenyar els plans estratègics, que consisteixen en establir les accions on s'especifiquen com s'aconseguiran els objectius generals proposats i com s'executaran les estratègies.

Un pla és qualsevol mètode detallat i formulat abans de realitzar una acció. Planificar és el procés de decidir per endavant que es farà i com es farà. Ofereix un marc de referència per a la presa de decisions. Inclou l'elaboració d'estratègies i el desenvolupament dels mitjans per aplicar-les.

És important per a una adequada Planificació, situar la importància dels actors socials i saber que ells poden perseguir diferents objectius als nostres. Això ens ajudarà a conèixer no solament la nostra realitat, sinó a situar-nos en la realitat de l'altre i així intentar comprendre la seva percepció diferent a la nostra. Coneixent i entenent als actors socials, podem, moltes vegades, trobar la manera d'acabar amb els entrebancs que obstaculitzen el nostre pla i arribar a resultats més acceptats, participats i consensuats.

La Planificació suposa prendre decisions per arribar de la manera més eficaça a assolir els objectius que ens hem marcat en un període de temps determinat.

## 1.1. Per a què serveix la planificació?

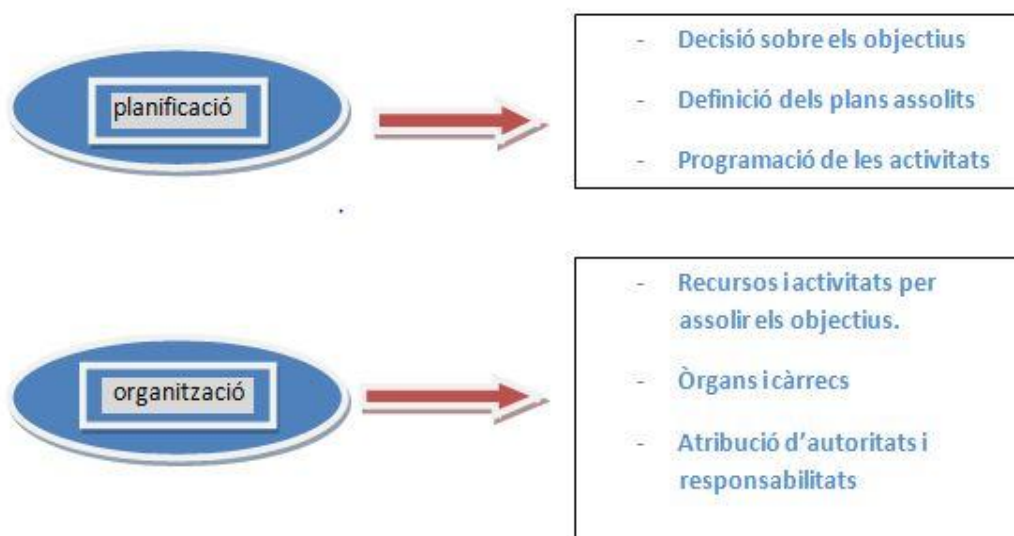
LA PLANIFICACIÓ SERVEIX PER A:

- Garantir la coherència de les nostres accions amb l'anàlisi de la realitat, amb els nostres principis metodològics, amb la missió i amb l'estratègia de l'organització.
- Ser més eficaços, assolint els nostres objectius de la manera millor possible, tant qualitativament com quantitativament.
- Comunicar millor, per a que les persones i entitats implicades sàpiguen què és el que fem i perquè.
- Ser més eficients, per optimitzar els recursos.

## 1.2. Organització

L'Organització és el procés d'ordenar les tasques i els recursos per utilitzar-los de la manera més òptima. Organitzar significa definir clarament les tasques de cada un dels membres de l'equip de manera que tothom sàpiga quines són les seves funcions i responsabilitats i quins resultats s'esperen de les seves actuacions.

Mitjançant una Organització adequada i eficaç els responsables coordinen millor els recursos humans, materials i de comunicació i es crea un entorn laboral eficient, augmentant la possibilitat que l'equip de treball aconseguixin els objectius i assolixin les metes de l'organització.



Cada passa del procés de Planificació es simplifica quan està organitzat de forma apropiada. Per exemple, les metes s'han d'organitzar per ordre d'importància, els objectius es poden classificar a curt o llarg termini, les tasques s'han d'ordenar de manera lògica i efectiva.

### 1.3. Competències dels directius

Podríem dir que la Planificació respon a allò que es vol fer o a allò que s'ha de fer i l'Organització respon a com s'ha de fer. L'èxit d'una organització depèn en gran mesura de l'habilitat dels directius per utilitzar amb eficiència i eficàcia els recursos.

Tornant al diccionari de competències de la Generalitat de Catalunya el perfil de competències per al comandament a l'Administració segons els tres nivells en matèria de Planificació i Organització serien:

#### NIVELL 3 / NORMAL

Organitza i planifica les tasques concretes que han de desenvolupar les persones de l'equip.

#### PLANIFICACIÓ

- Planifica el treball de l'equip i hi comparteix el sistema de planificació.
- Arriba fins al detall en les planificacions i el seguiment dels projectes. Fa un seguiment de prop dels assumptes més importants que porta l'equip.
- Planifica a curt termini per donar resposta als assumptes i detectar necessitats de recursos extres.
- Planifica de manera realista d'acord amb els recursos de què disposa en la secció.
- El seguiment que fa de la planificació li permet preveure dificultats i informar-ne per aplicar mesures que permetin complir els terminis.

#### ORGANITZACIÓ

- Organitza les funcions i tasques de l'equip. Distribueix les tasques entre l'equip.
- Estableix els criteris que determinen la prioritització de les tasques.
- Estableix els procediments que ha de seguir l'equip.
- Analitza en tot moment les càrregues de treball de l'equip i detecta quan cal el suport de més persones.
- Treballa amb molt ordre i mètode.

NIVELL 2 / ALT

Planifica els projectes que es desenvolupen en el servei.

PLANIFICACIÓ

- Realitza un pla de treball on preveu les fites que s'han d'assolir i els terminis concrets en què s'han d'assolir.
- Planifica el conjunt de projectes i activitats que ha de dur a terme el seu equip per assolir els objectius del servei.
- Fa un seguiment del pla de treball o del projecte i n'avalua els resultats.
- Detecta els biaixos respecte al pla inicial, tant pel que fa al temps com pel que fa als recursos emprats i els resultats.
- Defineix accions per corregir els biaixos detectats respecte al pla de treball inicial.
- Planifica de manera realista.
- En la planificació preveu la possibilitat de fer front a possibles imprevistos.
- Du a terme el control i el seguiment dels projectes amb més dificultats o amb més risc.
- Col·labora amb el/la subdirector/a en la planificació d'objectius i actuacions del servei.
- Fa una planificació operativa basant-se en els objectius, a partir dels quals sorgeixen els diferents projectes del servei.
- Té un mètode sistemàtic per fer el seguiment dels assumptes delegats.
- (-) No planifica, depèn de la planificació dels altres.

ORGANITZACIÓ

- Coneix els recursos (materials i humans) de què disposa el servei, perquè els ha identificat prèviament, i els organitza per tal d'optimitzar-los.
- Distribueix els projectes i les activitats entre els caps de secció, tenint en compte les càrregues de treball dels equips de les seccions, els terminis, les característiques i les possibilitats de cada cap de secció i els membres de la seva secció.
- Prioritza les activitats pròpies i les de l'equip d'acord amb criteris d'importància.
- Té en compte les conseqüències que es poden derivar a l'hora de prioritzar una tasca.
- Coordina la implantació d'un programa complex a nivell organitzatiu en un servei.

NIVELL 1 / MOLT ALT

Planifica les accions que han de permetre assolir els objectius establerts per l'òrgan de govern.

PLANIFICACIÓ

- Adapta el pla de treball amb flexibilitat per donar resposta a situacions i/o esdeveniments imprevistos puntuals.
- Elabora un pla d'acció amb el pressupost associat per assolir les directrius establertes per la direcció del departament.
- En la planificació, preveu el calendari de les directrius polítiques i concreta els objectius temporals que han d'assolir la subdirecció i els seus serveis.
- En la planificació, preveu el mitjà i el llarg terminis.
- En la planificació, té presents les prioritats del departament, a partir de les quals organitza els recursos existents o en cerca de nous.
- Estableix clarament els criteris de prioritització d'assumptes en la subdirecció per part de tot el seu equip.
- Gestiona racionalment el propi temps.
- Planifica el conjunt de projectes que durà a terme la subdirecció i els seus serveis per assolir les directrius polítiques del departament.
- Fa el seguiment de les accions desenvolupades pels diferents serveis mitjançant reunions amb els responsables i el seguiment d'indicadors.
- Fa el seguiment dels objectius amb la direcció.
- Fa una planificació anual de les línies de treball.
- (-) Dedicava un percentatge important del seu temps a la gestió de qüestions urgents.
- (-) És una persona reactiva.

ORGANITZACIÓ

- Compta amb un procés que garanteix la comunicació periòdica amb els/les col·laboradors/ores.
- Coordina la implantació a nivell organitzatiu d'un o més programes complexos.
- Dedicava més d'un 50% del seu temps a qüestions importants, no urgents.
- Distribueix les actuacions dels serveis de la subdirecció tenint en compte les fortaleses i àrees de millora de l'equip.
- Empra les TIC per treballar amb més eficàcia.
- Fomenta l'establiment de protocols d'actuació en la subdirecció.
- Gestiona bé el seu temps perquè és conscient d'on aporta valor i, per tant, delega les qüestions on no n'aporta.

- Organitza els nous serveis de la subdirecció: les funcions, les persones que les han de desenvolupar i els recursos de què es disposarà.
- Fa un seguiment periòdic de les actuacions que es desenvolupen en la subdirecció per mitjà dels caps de servei i del seguiment d'indicadors.
- Treballa amb metodologia.



## 2. Gestió eficaç del temps

ÉS LA CAPACITAT PER ORGANITZAR-SE PERSONAL I PROFESSIONAL DE FORMA PRODUCTIVA, ACONSEGUINT LA MÀXIMA EFICÀCIA POSSIBLE USANT TÈCNiques COM LA PLANIFICACIÓ I/O LA DELEGACIÓ, SEGUIMENT I CONTROL EN LA CONSECUCIÓ D'UNA META O OBJECTIU

Si hi ha alguna cosa que hem d'apreciar a la nostra feina és el temps. Apreciar-lo per la seva importància i perquè la seva mala gestió pot influir negativament en la presa de decisions, en la tasca realitzada, en la possibilitat d'abordar noves accions i en definitiva en la bona marxa de l'organització.

El temps és una variable que no podem modificar, no es compra, ni s'allarga, ni s'atura.

No és suficient saber el que volem. Tampoc es tracta de fer més feina; sinó de fer-la de manera més eficient. Quasi tothom té problemes a l'hora de gestionar el temps. També és cert que, tot i disposar de la mateixa quantitat de temps, algunes persones l'aprofiten més que d'altres.

Es tracta d'una qüestió d'autodisciplina, de canvi d'hàbits. La gestió del temps suposa planificar i distribuir la feina de tal manera que cada acció es faci en el moment adequat. La manera d'aconseguir-ho és conèixer una sèrie de principis i tècniques que permetin organitzar-se per arribar als objectius planificats.



Una incorrecta gestió del temps pot respondre a:

- Manca d'objectius definits.
- Confusió entre el que és important i el que és urgent.
- Incorrecta gestió de l'agenda.
- No acceptar que no ho podem fer tot.
- Manca de delegació de tasques.
- Excés d'informació o informació desordenada, imprecisa o fora de termini.

Per això, com hem dit és imprescindible seguir un pla d'acció lògic, coherent amb els objectius i adaptat a les circumstàncies. Per això és important programar d'una manera eficaç.

## 2.1. Avantatges de programar

Alguns dels avantatges de programar:

- Evita urgències i crisis.
- Abasta només les tasques possibles.
- Treballa sobre el que és important.
- Descarta la indecisió i els ajornaments.
- Ajuda a superar l'estrès.
- Manté el control de les accions.

L'eficàcia únicament es pot aconseguir mitjançant una adequada administració del temps que disposem.

Molt sovint perdem el temps a causa d'hàbits inadequats, de feines realitzades de manera negligent, de tasques realitzades de manera molt perfeccionista sense necessitat, o fent tasques que no són necessàries. Emprem el temps de manera equivocada perquè hem oblidat els nostres objectius, hem deixat de banda les nostres prioritats o no hem respectat les previsions i el calendari o cronograma marcat. Per això, un bon ús del temps requereix: planificar, establir objectius i prioritzar accions.

La manera de millorar l'ús del nostre temps consisteix en dedicar el temps necessari a cada una de les activitats que realitzem. Dedicar menys o més temps a una activitat dependrà de la importància d'aquesta per a la consecució dels nostres objectius. Es tracta de fer les activitats més

importants tan bé como sigui possible i les menys importants tan ràpid com puguem.

## 2.2. Normes que ens ajuden a programar i organitzar el temps

Algunes normes que ens poden ajudar en programar i organitzar el temps:

- Identificar les causes dels problemes relacionats amb el temps.
- Treballar amb objectius.
- Establir prioritats.
- Planificar a curt, mitjà i llarg termini.
- Establir filtres de cridades i visites
- Planificar el dia.
- Programar per escrit.
- Prioritzar tasques: Programa primer les activitats prioritàries, les més importants.
- Establir un horari.
- Tenir en compte els teus cicles corporals i reserva els moments de major rendiment personal per a les tasques més complexes.
- Agrupa els assumptes o accions que estiguin relacionats per augmentar la concentració.
- Reservar els treballs rutinaris per al final del dia.
- Assigna a cada activitat un temps suficient, però no excessiu. És necessari mantenir temps buits en els quals poder col·locar imprevists.
- Tingues en compte que el 25% de les tasques sorgeixen al llarg de la jornada.
- Controla que cada activitat estigui acabada abans de passar a la següent.
- Davant un imprevist, formula't la següent pregunta: és més important que el que tinc programat?
- Fer seguiment al final del dia.
- Delegar tasques.
- Utilitzar millor els recursos: ordinador, telèfon, etc.
- Controlar els lladres del temps.

Sempre hem de tenir en compte que no podem treballar més enllà de determinat temps, que el nostre organisme té limitacions i que hem de conèixer-les i, per descomptat, respectar-les.

### 2.3. Lladres del temps

Amb aquest nom ens referim a les situacions que ens roben part important del nostre temps i que impedeixen centrar-se en els objectius i la planificació establerta per assolir-los. Són tota casta d'interrupcions; situacions inesperades; consultes; visites no previstes; demandes de caps, subordinats o companys; reunions imprevistes o mal dirigides, etc. Alguns exemples podrien ser:

- Les interrupcions.
- El telèfon.
- El Messenger.
- El correu electrònic.
- Els Xats.
- El WhatsApp.
- Les xarxes socials.
- Les reunions.
- Internet.

### 2.4. Gestió òptima del temps

Una gestió òptima del temps requereix també treballar amb mètode. Treballar de manera metòdica permet centrar-se i evitar consumir temps en tasques que no van dirigides a la consecució dels objectius proposats.

Per gestionar el temps de manera eficaç és imprescindible prioritzar les activitats, ja que sempre hi haurà més activitats per atendre que no temps per fer-ho.

Una manera ràpida de decidir la prioritització de les tasques és la utilització del quadre de Eisenhower.

| <i>Priorització de les tasques</i> | <b><i>Molt urgents</i></b>                              | <b><i>Poc urgents</i></b>                                   |
|------------------------------------|---|---|
| <b><i>Molt importants</i></b>      | 1 Aquestes són les tasques de les que ens hem d'ocupar. | 2 Poden esperar però s'han de fer abans que siguin urgents. |
| <b><i>Poc importants</i></b>       | 3 No tenen importància significativa. S'han de delegar. | 4 Són tasques que en general s'han d'evitar.                |

Quadre de Eisenhower

## Bibliografia

Sánchez Albavera, F. (2003) *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES

S E R I E gestión pública 32. Santiago de Chile.

*Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya: cap de secció, cap de servei i subdirector/a.* (2009 Catalunya. Generalitat -

Edició electrònica a: <[www.eapc.cat/publicacions/einesRH](http://www.eapc.cat/publicacions/einesRH)> )

Triginé Prats, J. (2007) *Gestió del temps i delegació. Manual de consulta.* Diputació de Barcelona.

<[http://ebapenlinia.caib.es/ebap/GEDT\\_AUTOF/index.html](http://ebapenlinia.caib.es/ebap/GEDT_AUTOF/index.html)> Gestio del temps. cursos en linea EBAP

<<http://creerquerercrear.blogspot.com.es/>>

<[http://www.madrid.org/eaej/web2/acciones formativas/form\\_asoc/webforbas/planificando.htm](http://www.madrid.org/eaej/web2/acciones formativas/form_asoc/webforbas/planificando.htm)>