



3.1. ¿Qué es la planificación estratégica?

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

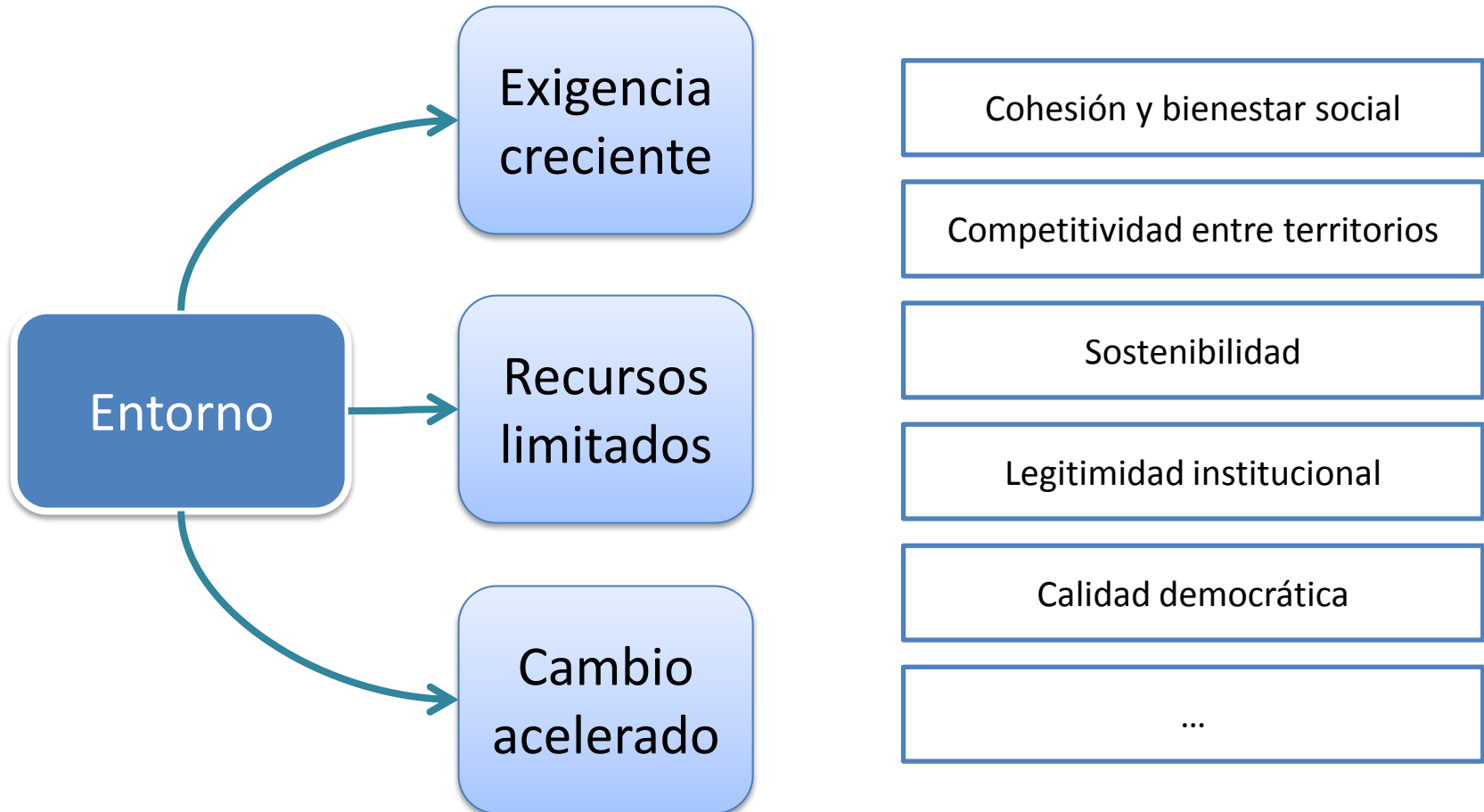
MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



El entorno plantea retos a la administración pública



Nada

- Dejarse llevar.
- Esperar que el tiempo resuelva los problemas.
- Esperar que otros resuelvan los problemas.
- Vegetar.

Improvisar

- Responder a cada reto sobre la marcha.
- Empezar cada vez desde cero.
- Confiar únicamente en las propias fuerzas.
- Esperar la siguiente tormenta.

Dirigir

- Marcar objetivos.
- Prever situaciones futuras.
- Actuar para avanzar hacia los objetivos.
- Evaluar los resultados.

Para

Dirigir

- Navegar.
- Corregir el rumbo.
- Valorar resultados.
- Marcar nuevas metas.

es aconsejable

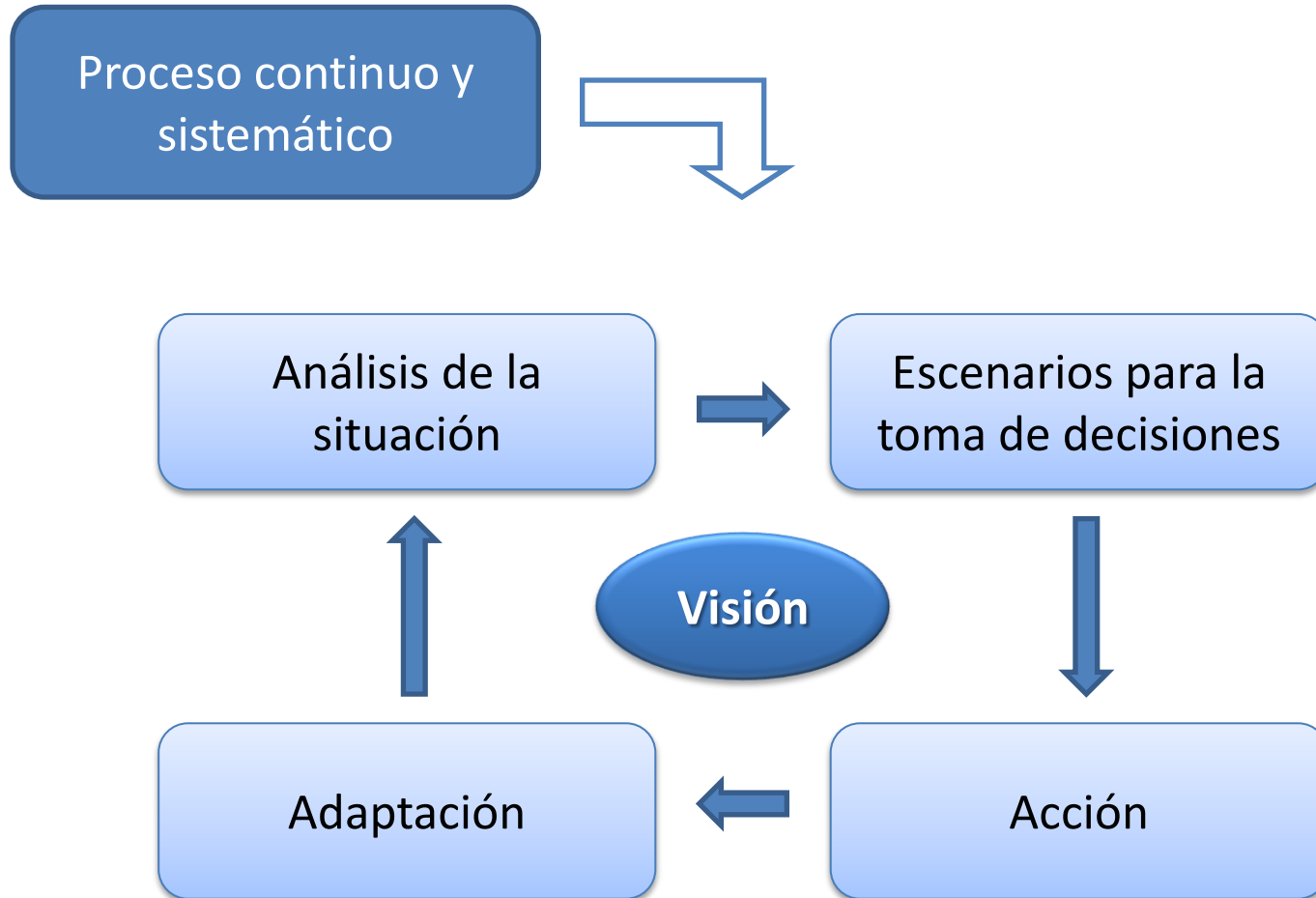
Planificar

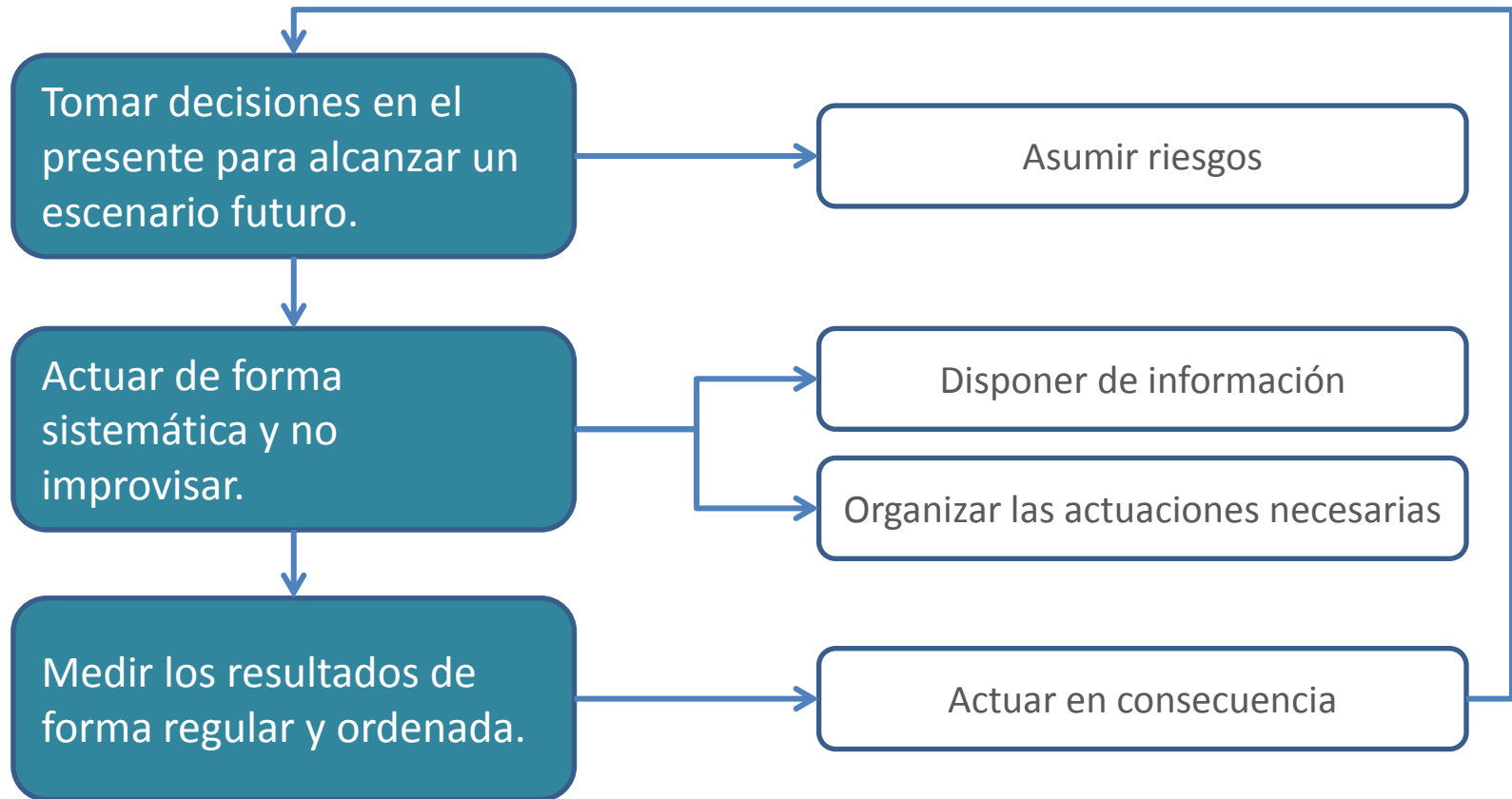
- Conocer el contexto.
- Establecer objetivos.
- Dibujar escenarios.
- Elegir entre alternativas.
- Trazar caminos.

La **planificación** intenta dotar a la organización de mecanismos para afrontar el **futuro** en las condiciones más favorables.

La **planificación** es una función:

- Específica dentro de la organización.
- Diversa en respuesta a situaciones y necesidades diversas.
- Dependiente de las características de la organización.
- Marcada por el contexto cultural, económico, histórico...





Enfoque: Abandonar la voluntad omnicomprendensiva y la búsqueda de soluciones ideales.

Priorizar la respuesta contingente a los acontecimientos sobre la capacidad de predecir el futuro.

Entender la planificación como un proceso continuo.

Analizar las amenazas y oportunidades y movilizar los recursos disponibles para hacerles frente.

Límites: Riesgo de fractura entre planificación estratégica, operativa y gestión cotidiana.

Complejidad de la gestión de información e intereses a medio y largo plazo.

Alejamiento de la acción (planificación autojustificada).



3.2. Las fases de la elaboración de un plan estratégico

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

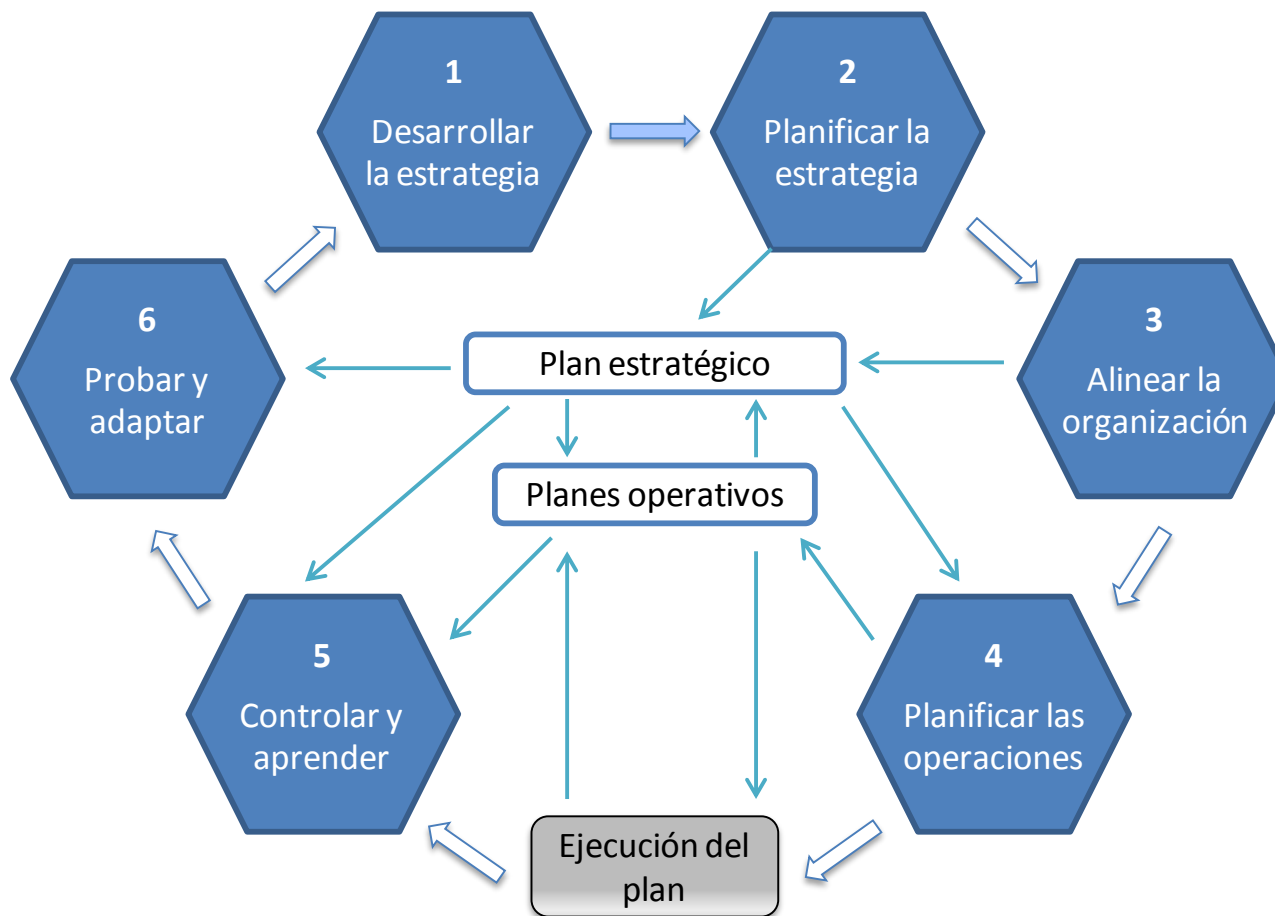
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



El proceso de elaboración de un plan estratégico

1	Preparación	Valoración de las condiciones para el desarrollo del plan.
2	Formulación	Expresión de los elementos nodulares: misión y visión.
3	Diagnóstico	Análisis interno y externo. DAFO, PEST.
4	Orientación	Fijación de objetivos y de líneas de acción.
5	Actuación	Elaboración del plan de acción.
6	Validación	Definición del sistema de seguimiento y evaluación.
6	Redacción	Confección del documento del plan.

Las fases de la formulación de la estrategia según Kaplan y Norton





3.3. La preparación del terreno

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. Definir el **objeto**.

- Ámbitos de actuación.
- Temas principales.
- Retos estratégicos.

2. Establecer **objetivos generales**.

- Resultados que se pretenden alcanzar.

3. Identificar a los **actores que deben participar** en el proceso.
4. Identificar específicamente a los **actores clave**.
5. Crear un **acuerdo** con dichos actores (internos y externos):
 - Propósito y objetivos.
 - Enfoque metodológico.
 - Calendario.
 - Organización y responsabilidades en el proceso.
 - Recursos necesarios.

6. Roles necesarios.
7. Responsabilidades y funciones a desarrollar.
8. Dirección.
9. Equipo de trabajo: impulso, seguimiento y valoración del proyecto.

10. Identificación y recogida de la **información** necesaria para orientar la toma de decisiones.
11. Determinación de los **recursos** necesarios.
12. Definición de los canales y mecanismos de **comunicación** interna y externa del plan.



3.4. La definición de los elementos nodulares de la estrategia

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Misión

Objetivo principal, motivación esencial de la planificación.

Visión

Situación que se desea alcanzar gracias a la planificación.

Valores

Principios, criterios o enfoques a través de los que se pretende alcanzar la visión.

- Tener en cuenta a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y no solamente a la dirección.
- Definir escenarios factibles y ambiciosos que puedan:
 - Aunar los esfuerzos de los agentes internos.
 - Lograr el concurso de los agentes externos.
 - Satisfacer las expectativas de todas las partes implicadas.



3.5. El conocimiento de la situación de partida: el análisis estratégico

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



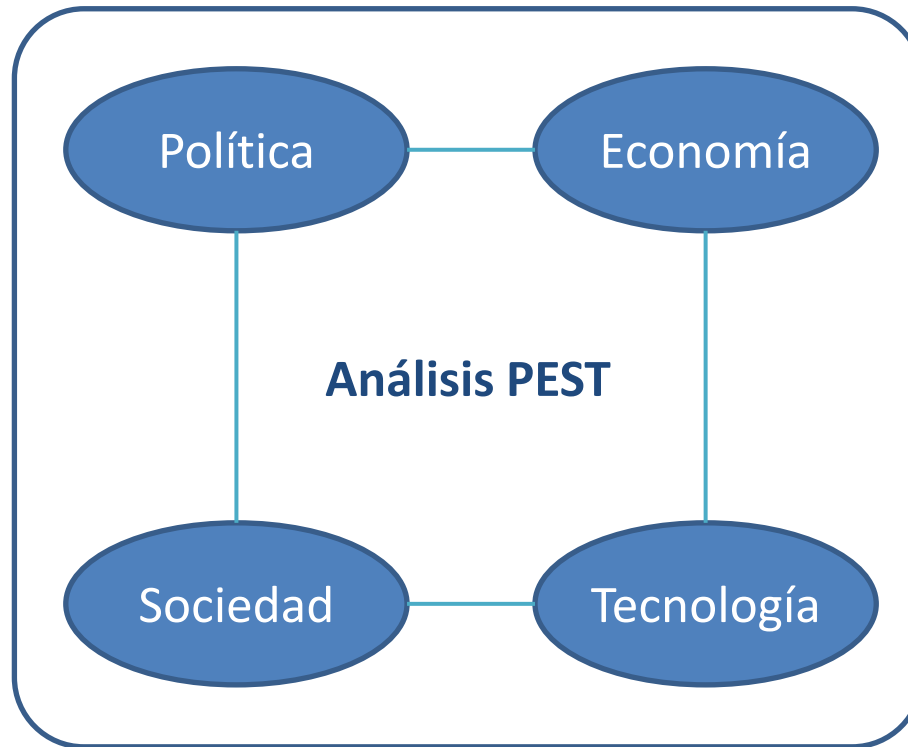
GOBIERNO
DE ESPAÑA

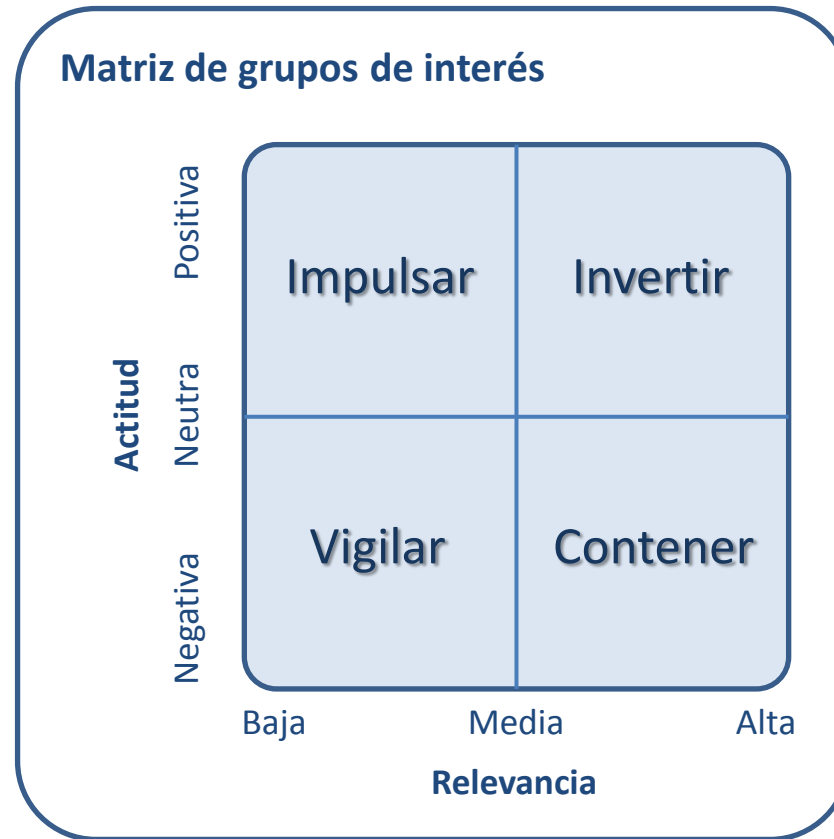
MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA





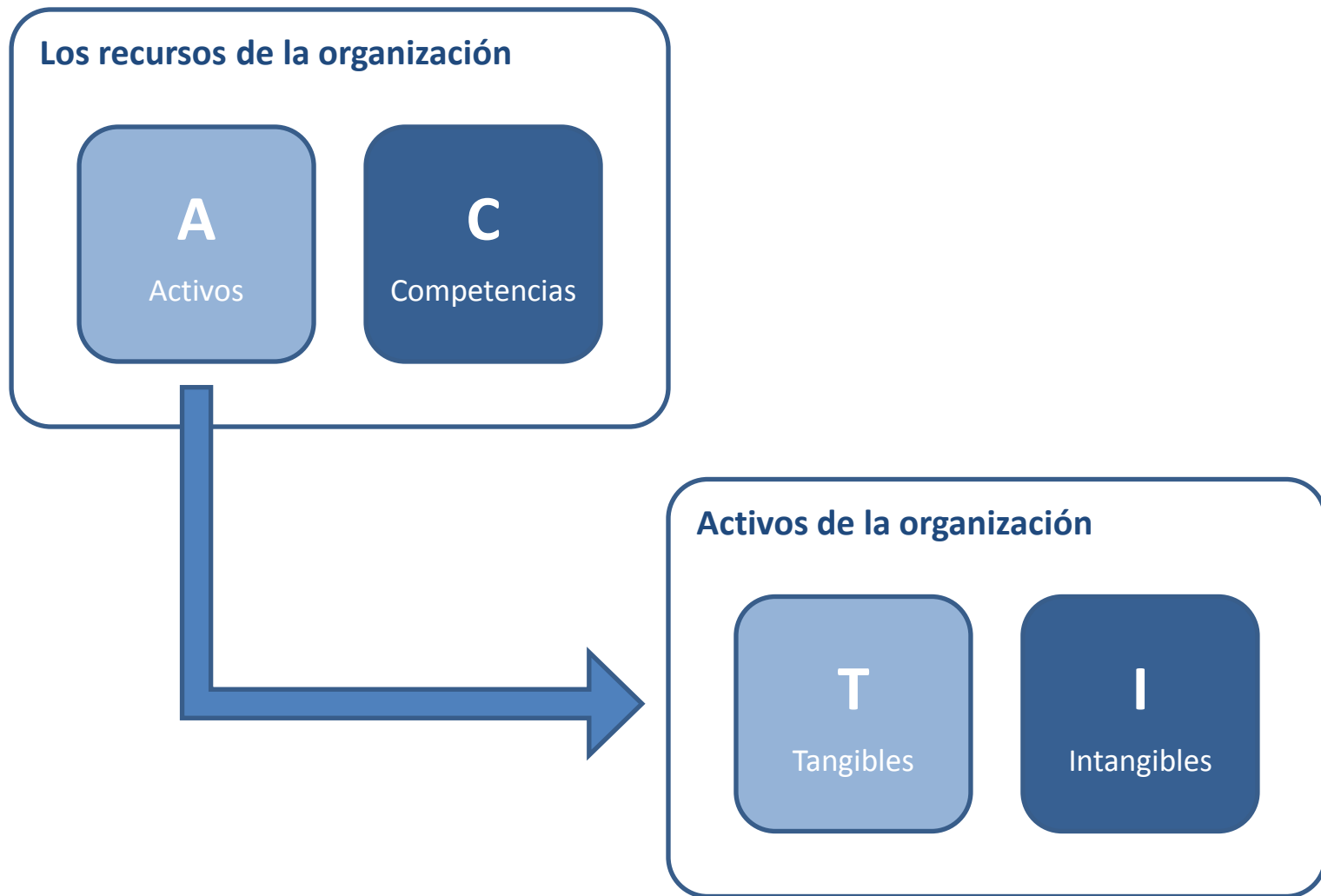


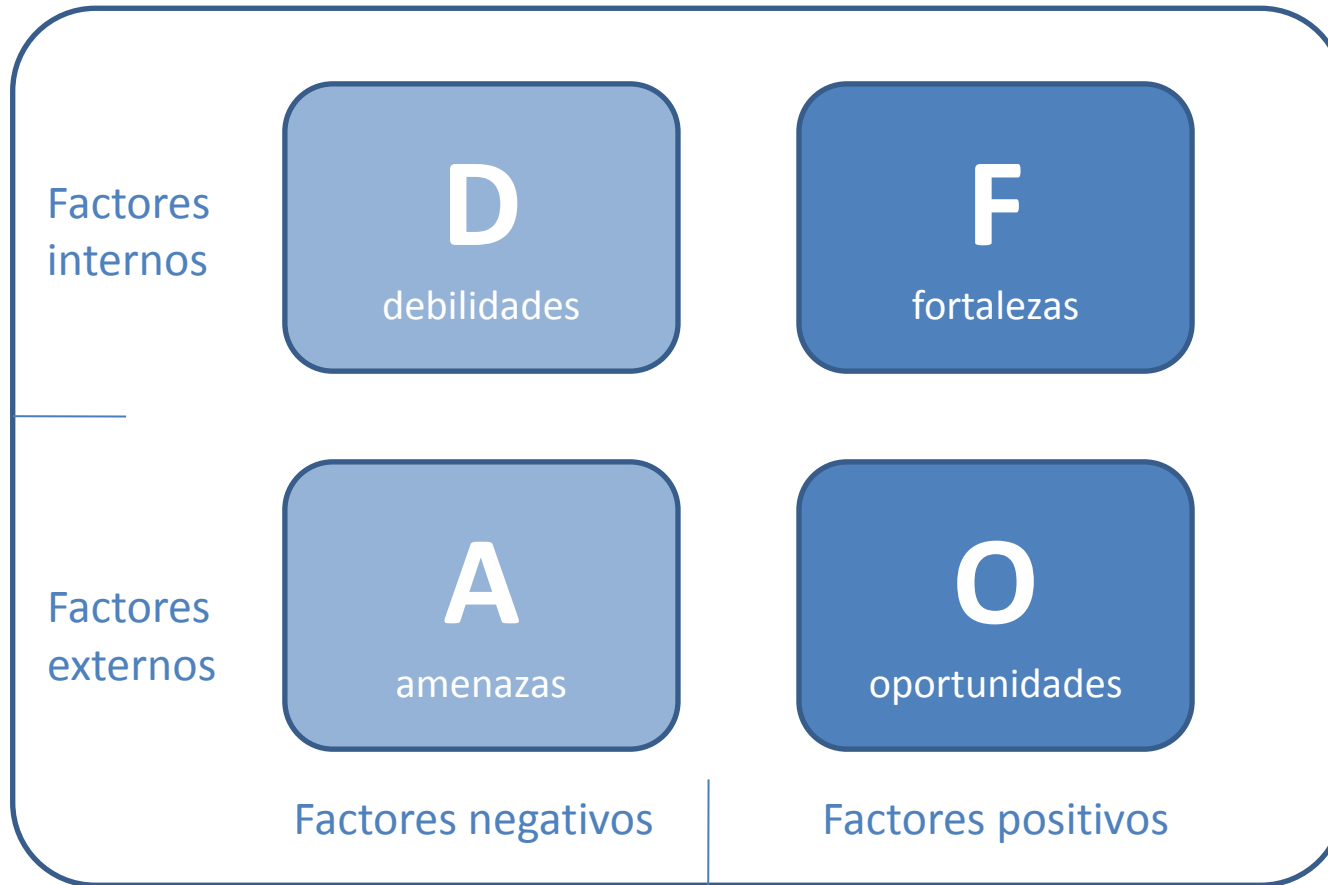
Consideraciones:

- Dimensión real y dimensión potencial de la demanda.
- Contexto competencial de la administración.
- Necesidades y de las expectativas de la demanda.
- Segmentación de la demanda según aspectos relevantes (edad, nivel de renta, distribución geográfica...).

Objetivos:

- Equilibrar la oferta de actuaciones, en un contexto de recursos limitados.
- Responder a las necesidades y las expectativas ciudadanas.
- Conseguir una valoración positiva de aquellas actuaciones.
- Detectar las actuaciones que han de ser objeto de revisión.
- Concentrar y dirigir con mayor efectividad los esfuerzos de comunicación.





			Factores internos	
			Debilidades	Fortalezas
			D1 D2 D3 ...	F1 F2 F3 ...
Factores externos	Amenazas	A1 A2 A3 ...	Estrategias de supervivencia D+A 1 D+A 2 D+A 3 ...	Estrategias defensivas F+A 1 F+A 2 F+A 3 ...
	Oportunidades	O1 O2 O3 ...	Estrategias de reorientación O+D 1 O+D 2 O+D 3 ...	Estrategias ofensivas F+O 1 F+O 2 F+O 3 ...



3.6. La definición de escenarios, objetivos y estrategias

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



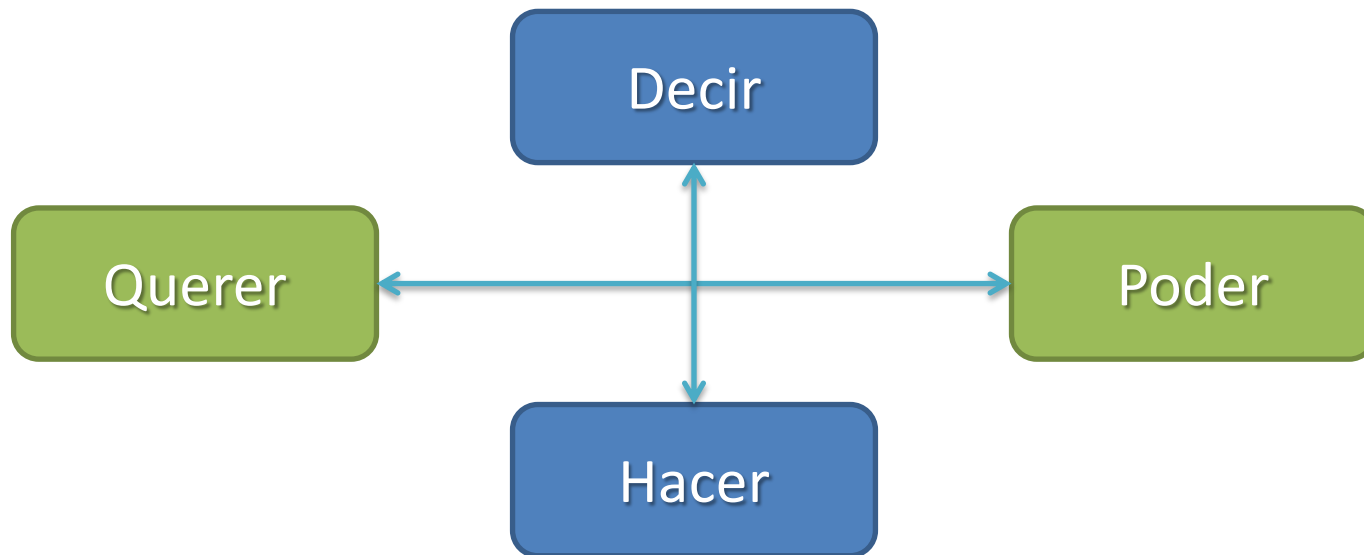
GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Una **estrategia** es un conjunto coherente de propósitos y actuaciones que definen lo que una organización es, lo que hace y porqué lo hace.



La formulación de las estrategias puede hacerse en un proceso de 5 fases:

1. Identificar **alternativas** prácticas (pero ambiciosas).
2. Detectar los **obstáculos** existentes para su realización.
3. Establecer **rutas** para superar los obstáculos.
4. Definir **acciones** prácticas para seguir las rutas en el medio y largo plazo.
5. Elaborar un **programa de trabajo** a corto plazo.

- Presentación.
- Resumen ejecutivo del plan (introducción).
- Elementos estratégicos básicos: misión, visión y valores.
- Análisis y diagnóstico de la organización frente a la situación de partida (DAFO).
- Definición de prioridades estratégicas y del escenario objetivo.
- Definición de objetivos clave y objetivos generales.
- Formulación de estrategias para el logro de los objetivos.
- Plan de acción o plan operativo: acciones, temporización, recursos...
- Estructura organizativa para la implantación y asignación de responsabilidades.
- Sistema de seguimiento y evaluación del plan.



3.7. El plan de acción

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



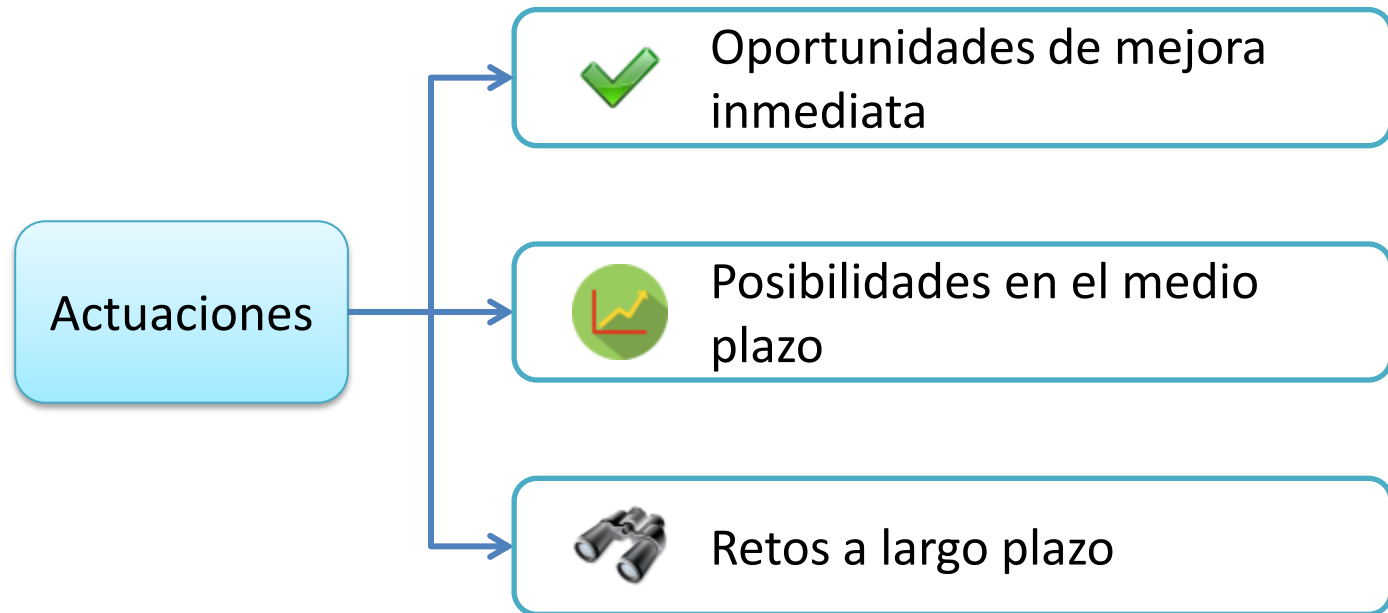
GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

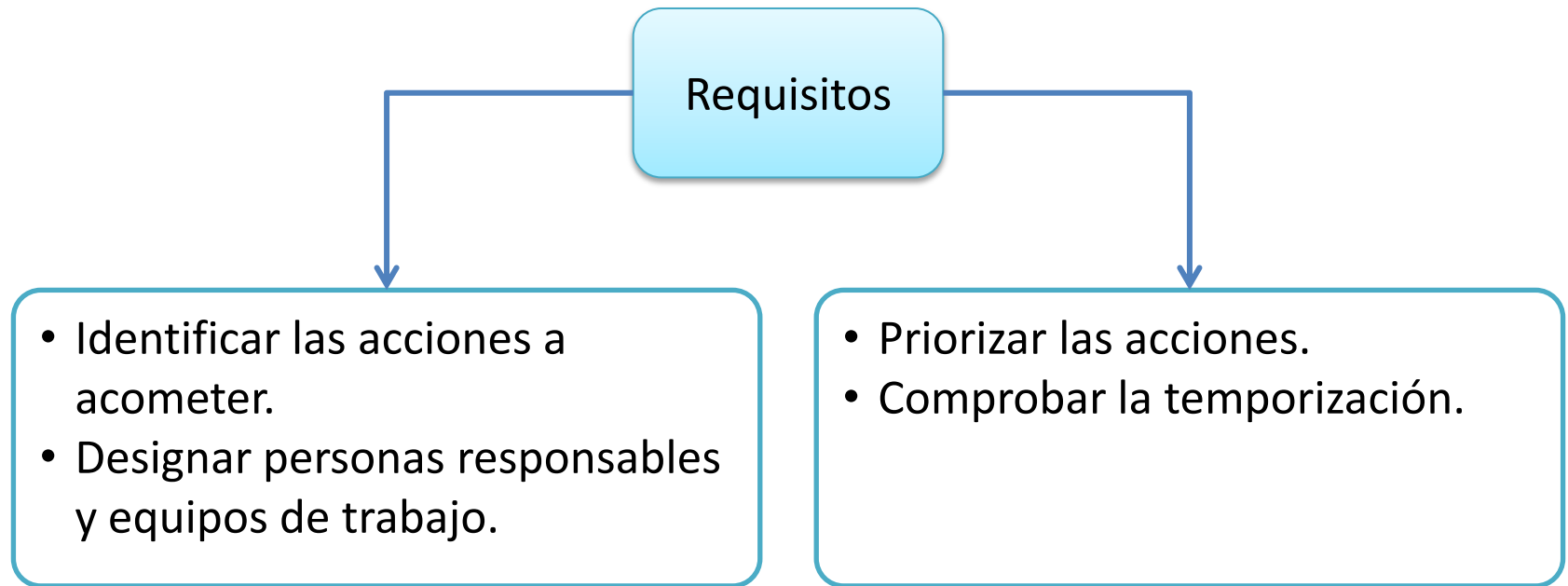
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA







Requisitos para el logro de los objetivos estratégicos





3.8. Los mecanismos de seguimiento y evaluación del plan estratégico

Unidad 3. La planificación estratégica en las entidades locales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Obtención de información sobre el desarrollo del plan.
- Medidas para asegurar el desarrollo del plan:
 - Asignación / reasignación de recursos.
 - Resolución de problemas.
 - ...
- Acciones correctoras.
- Acciones preventivas.

- Grado de logro de los objetivos.
- Aprendizajes alcanzados.
 - Mejoras a introducir.
 - Decisiones a tomar.
 - Actuaciones a ejecutar.
- Mecanismos de participación en la evaluación.

Indicadores: simplicidad vs. complejidad



Àlex Álvarez Mena

Ajuntament del Masnou

alvarezma@elmasnou.cat

Documentación:

<http://equipidea.net/inap-si2016/>